

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Prêmio de Criatividade e Inovação  
Auditor-Fiscal José Antônio Schöntag

**PRÊMIO SCHÖNTAG - 2002**  
Coletânea de Monografias



Ministério da Fazenda  
Secretaria de Receita Federal

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Prêmio de Criatividade e Inovação  
Auditor-Fiscal José Antônio Schöntag

**PRÊMIO SCHÖNTAG - 2002**  
Coletânea de Monografias

Brasília, DF  
2002

**Permitida a reprodução total ou parcial desta publicação desde que citada a fonte.**

**MINISTRO DA FAZENDA**  
PEDRO SAMPAIO MALAN

**SECRETÁRIO DA RECEITA FEDERAL**  
EVERARDO DE ALMEIDA MACIEL

**SECRETÁRIOS-ADJUNTOS DA RECEITA FEDERAL**  
CARLOS ALBERTO BARRETO  
CLECY MARIA BUSATO LIONÇO  
JORGE ANTONIO DEHER RACHID  
RICARDO JOSÉ DE SOUZA PINHEIRO

**DIRETORA-GERAL DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA**  
MARIA DE FÁTIMA PESSOA DE MELLO CARTAXO

**DIRETOR DE EDUCAÇÃO**  
JOSÉ CARLOS PAULISTA DE SOUZA

**SUPERVISÃO EDITORIAL**  
DIRETORA DE ATENDIMENTO E COORDENAÇÃO DE PROGRAMAS  
MARIA DA GLÓRIA DE OLIVEIRA COELHO LEAL

**ORGANIZAÇÃO EDITORIAL**  
CENTRO DE EDITORAÇÃO E MATERIAL DIDÁTICO  
COORDENADOR: NEWTON VIDAL NÓBREGA DE VASCONCELLOS JÚNIOR  
RESPONSÁVEL TÉCNICO: RUBENS SAMPAIO DE MATOS

**REVISÃO TEXTUAL**  
MARTA FARIA DE MENEZES  
MARIA RABELO PERON

**EDITORAÇÃO ELETRÔNICA**  
ROMILDO PEREIRA LACERDA

**CAPA**  
BANCO DO BRASIL

**FICHA CATALOGráfICA**

Brasil. Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal.  
Administração Pública: Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal da  
Receita Federal José Antônio Schöntag: coletânea de monografias. – Brasília:  
SRF, 2002.

196 p.

ISBN: 85-7202-027-6

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. I. Título. II. Título: Prêmio Schöntag 2002.

CDD 350

## SUMÁRIO

---

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Apresentação .....                                                                        | 7   |
| 1º Lugar                                                                                  |     |
| INFORMAÇÃO E COLABORAÇÃO - A INFRA-ESTRUTURA DE CONHECIMENTO DA SRF                       |     |
| Carlos Alberto Valle Evangelista Jr. ....                                                 | 11  |
| 2º Lugar                                                                                  |     |
| EFICÁCIA NA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA - DA TEORIA À PRÁTICA                                |     |
| Decio Rui Pialarissi .....                                                                | 55  |
| 3º Lugar                                                                                  |     |
| TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO COMO INSTRUMENTOS PARA REDUÇÃO DE CUSTOS FINANCEIROS E AMBIENTAIS |     |
| Jonas Bernardino de Santana .....                                                         | 99  |
| Menção Honrosa                                                                            |     |
| RESPONSABILIDADE SOCIAL COMBINA COM RECEITA FEDERAL                                       |     |
| Decio Rui Pialarissi .....                                                                | 149 |
| PORTARIA SRF Nº 917, DE 25 DE JULHO DE 2002 .....                                         | 191 |



## APRESENTAÇÃO

---

O “Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal da Receita Federal José Antonio Schöntag (Prêmio Schöntag)” é uma iniciativa da Secretaria da Receita Federal concebida com o propósito de valorizar os servidores da carreira Auditoria da Receita Federal e suas propostas voltadas para boas práticas de gestão e qualidade. Presta, de plano, uma homenagem a José Antônio Schöntag, servidor que concilia preparo técnico e espírito criativo com uma ilibada conduta profissional. Sua trajetória como servidor público constitui um exemplo, que se oferece a todos os que postulam essa premiação.

O reconhecimento dos servidores e de suas propostas não se esgota, entretanto, com a concessão do prêmio, patrocinado pelo Banco do Brasil S.A. Decidiu a Secretaria da Receita Federal editar os trabalhos laureados, visando a difundir idéias que sirvam como modelos ou inspirem a construção de soluções que interessem a outras organizações, mormente as que militam no campo da administração tributária,

além de apresentar, com orgulho, à sociedade brasileira um testemunho do enorme potencial criativo dos seus servidores.

Esta série de publicações se inicia com a edição dos quatro trabalhos premiados na primeira versão do Prêmio Schöntag: “Informação e Colaboração - A Infra-estrutura de Conhecimento da Secretaria da Receita Federal” (1º Prêmio), de autoria de Carlos Alberto Evangelista Júnior; “Eficácia na Administração Tributária – Da Teoria à Prática” (2º Prêmio), de Décio Rui Pialarissi; “Tecnologia e Informação como Instrumentos para Redução de Custos Financeiros e Ambientais” (3º Prêmio), de Jonas Bernardino de Santana; e “Responsabilidade Social combina com Receita Federal” (Menção Honrosa), de Décio Rui Pialarissi.

Esses trabalhos, como o leitor poderá constatar, revelam compromisso com o aprimoramento constante dos serviços prestados pela Secretaria da Receita Federal. Servem, também, como estímulo à concepção de novas idéias que possibilitem mudanças qualitativas na administração tributária e aduaneira. Reafirmam, por fim, o entendimento de que a valorização do servidor é a forma mais eficaz de promover um serviço público de qualidade para o País e seus cidadãos.

Everardo Maciel  
**Secretário da Receita Federal**

## **MONOGRAFIAS PREMIADAS**



Informação e Colaboração – A Infra-Estrutura de  
Conhecimento da SRF

1º Lugar

**Carlos Alberto Valle Evangelista Jr.**

Pós-graduado em Desenvolvimento de Sistemas – Instituto Superior de Pós-graduação – ISPG e pós graduando em Tecnologia da Informação, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Auditor-Fiscal da Receita Federal, Assistente da Divisão de Tecnologia e Segurança da Informação - DITEC, da Superintendência Regional da Receita Federal na 9ª Região Fiscal.



## **INFORMAÇÃO E COLABORAÇÃO – A INFRA-ESTRUTURA DE CONHECIMENTO DA SRF**

---

### **RESUMO**

Neste trabalho lançamos uma luz sobre o conhecimento coletivo da Secretaria da Receita Federal e sobre o papel estratégico que a Tecnologia da Informação tem neste contexto. O objetivo principal da Tecnologia da Informação é o de conectar grupos de profissionais expostos a problemas e soluções comuns que, por meio da colaboração, troca de experiências e informações, aumentam o conhecimento organizacional e promovem a inovação. O desafio para a área de Tecnologia da Informação é identificar, desenvolver e implementar tecnologias e aplicações que apoiem a comunicação organizacional e essa troca de idéias e experiências, que facilitem e incentivem as pessoas a se unirem, a fazerem parte de grupos e a compartilharem informações e conhecimento.

A dificuldade deste tipo de iniciativa é que o conhecimento tácito, por suas características, só existe nas mentes dos especialistas ou funcionários da organização. O problema enfrentado pelos gerentes de Tecnologia da Informação é como tornar explícito esse conhecimento organizacional. Para que o conhecimento seja disseminado e apreendido

por outras pessoas da organização, este necessita tornar-se explícito, disponível para toda a organização por meio de ferramentas de colaboração. O compartilhamento e a colaboração são as formas de potencializar a sinergia organizacional tão necessária a este tipo de conhecimento.

Dentro deste escopo sentimos que as iniciativas adotadas hoje na SRF atingem os objetivos de comunicar aos usuários notícias, regulamentos e outras orientações organizacionais, deixando de lado a possibilidade de colaboração e a troca de conhecimentos, ou seja, hoje ela é uma via de mão única. Para que a SRF crie a desejada ferramenta de mão dupla, ela deve estimular as comunidades de boas práticas.

Para atingir este nível de integração, a Secretaria da Receita Federal deve aperfeiçoar e prover ao seu corpo funcional uma ferramenta que apóie, propicie, facilite e incremente a colaboração e o compartilhamento de conhecimento. Neste sentido a SRF deve unir as funcionalidades do Correio Eletrônico e dos Grupos de Discussão (também chamados de Fóruns) que já existem na organização, criando funcionalidades que permitam a Gestão do Conhecimento.

Como objetivo geral, mostraremos, de forma abrangente, o panorama atual da gestão da informação nas organizações, quais tecnologias podem ajudar na conexão dos seus ambientes interno e externo e como aproveitar esta facilidade de conexão do seu corpo funcional para criar um ambiente de colaboração e de troca de conhecimento.

Para isso faremos um levantamento do conhecimento das organizações, de seus desafios e das possibilidades que a Tecnologia da Informação proporciona e potencializa. Em seguida descreveremos as Comunidades para a Gestão do Conhecimento, suas premissas, vantagens, desafios, oportunidades e proposta de uma estratégia de implantação. E por último, como objetivo mais específico, proporemos uma alternativa de canal de comunicação que, ao mesmo tempo, é uma comunidade e uma base de conhecimento da organização que reduzirá custos, aumentará a produtividade, valorizará o servidor da SRF, melhorando a qualidade do serviço prestado, e que também será fácil de implementar, pois serão usadas as ferramentas já implantadas pela SRF.

Apesar de os benefícios da Gestão do Conhecimento serem de difícil quantificação, temos convicção de que esta aplicação proposta apoiará a organização a conseguir os seguintes objetivos:

- Fomentar, promover e criar inovação, encorajando um livre fluxo de idéias;
- Aumentar o atendimento aos contribuintes com serviços modernos;
- Aumentar a arrecadação com serviços inovadores;
- Intensificar a retenção de talentos da organização, reconhecendo o valor do conhecimento do seu pessoal e;
- Automatizar operações e reduzir custos pela eliminação de processos desnecessários.

Esses são apenas exemplos mais visíveis. Uma abordagem mais criativa pode resultar em melhora da eficiência, alta produtividade e retornos em todas as áreas da organização.

Finalmente, destacamos que este programa inicial de Gestão do Conhecimento não pode ser adotado por puro modismo ou sem nenhum vínculo com as diretrizes maiores da organização. Ele deve estar atrelado claramente aos objetivos estratégicos da Secretaria da Receita Federal.



“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, portanto, não é um ato, mas hábito.”

Aristóteles



## **INFORMAÇÃO E COLABORAÇÃO – A INFRA-ESTRUTURA DE CONHECIMENTO DA SRF**

---

### **CAPÍTULO 1**

#### **- INTRODUÇÃO**

A inteligência da Secretaria da Receita Federal, assim entendido como o conjunto de conhecimentos da organização, tem, como em qualquer outra entidade, duas origens básicas. A primeira é constituída de conhecimentos embutidos nos seus atos e documentos oficiais, assim como nas orientações e nas trocas de correspondência entre seus agentes internos, seu corpo funcional. Também fazem parte desta inteligência organizacional os dados captados e armazenados nos sistemas corporativos, como os cadastros de contribuintes, pessoas físicas e jurídicas e os sistemas de armazenagem dos créditos tributários e pagamentos efetuados, entre outros do sistema tributário federal.

O segundo tipo de inteligência da SRF reside na cabeça do seu corpo funcional. Este conhecimento surge da prática desses agentes organizacionais quando estão lidando com os processos operacionais. Esta inteligência é tanto maior quanto maior for o relacionamento do seu pessoal, realizado por meio da troca de idéias e de experiências, ou seja, quanto maior for a sinergia dos agentes internos.

O primeiro conhecimento é explícito e mais fácil de reconhecer, catalogar, armazenar e divulgar. O segundo é o conhecimento tácito ou intangível, que, por sua natureza, é mais difícil de gerenciar, pois ele incorpora o conhecimento originado do trabalho intelectual de seu pessoal.

Neste trabalho não abordaremos o primeiro tipo de inteligência, pois ele está bem estruturado nos processos e nos sistemas informatizados que atendem a SRF. Direcionaremos nossa visão para o segundo tipo de inteligência, que, embora trabalhado de forma incipiente, é tão ou mais importante do que o primeiro.

A dificuldade deste tipo de iniciativa é que o conhecimento tácito, por suas características, só existe nas mentes dos especialistas ou funcionários da organização. O problema enfrentado pelos gerentes de Tecnologia da Informação<sup>1</sup> é como tornar explícito esse conhecimento organizacional. Para que o conhecimento seja disseminado e apreendido por outras pessoas da organização, este necessita tornar-se explícito, disponível para toda a organização por meio de ferramentas de colaboração. O compartilhamento e a colaboração são as formas de potencializar a sinergia organizacional tão necessária a este tipo de conhecimento.

Apesar do reconhecimento da importância de interligar todo o seu corpo funcional em torno de uma comunidade virtual para troca de experiências, as iniciativas muitas vezes ficam aquém do esperado, pois os resultados são pequenos em relação ao investido em termos tecnológicos, financeiros e de mudança de processos de trabalho.

Dentro deste escopo sentimos que as iniciativas adotadas hoje na SRF atingem os objetivos de comunicar aos usuários notícias, regulamentos e outras orientações organizacionais, deixando de lado a possibilidade de colaboração e a troca de conhecimentos, ou seja, hoje ela é uma via de mão única. Para que a SRF crie a desejada ferramenta de mão dupla, ela deve estimular as comunidades de boas práticas.

Como objetivo geral, mostraremos, de forma abrangente, o panorama atual da gestão da informação nas organizações, quais tecnologias podem ajudar na conexão dos seus ambientes interno e externo, como aproveitar esta facilidade de conexão do seu corpo funcional para criar um ambiente de colaboração e de troca de conhecimento.

---

<sup>1</sup> Tecnologia da Informação ou TI , ver Anexo I - Glossário

Para isso abordaremos no capítulo 2 um levantamento do conhecimento das organizações, de seus desafios e das possibilidades que a Tecnologia da Informação proporciona e potencializa.

Em seguida descreveremos as Comunidades para a Gestão do Conhecimento, suas premissas, vantagens, desafios, oportunidades e proposta de uma estratégia de implantação no capítulo 3.

Por último, como objetivo mais específico, proporemos, no capítulo 4, uma alternativa de canal de comunicação que, ao mesmo tempo, é uma comunidade e uma base de conhecimento da organização que reduzirá custos, aumentará a produtividade, valorizará o servidor da SRF, melhorando a qualidade do serviço prestado, e que também será fácil de implementar, pois serão usadas as ferramentas já em uso pela SRF.



## **CAPÍTULO 2**

### **— CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Ao contrário do que muitos pensam e defendem como uma nova tendência gerencial, a informação sempre foi um recurso que toda organização utiliza para produzir produtos e serviços. Nos produtos a informação entra como insumo em forma de conhecimento, procedimentos, padrões e julgamentos de como se produzir determinado item. Nos serviços a informação é insumo fundamental para se melhor detectar o que, como e quando prestar melhores serviços em determinados nichos de mercado.

Nos dois processos, produtos e serviços, o aumento da produtividade, a otimização da produção, a inovação, a eficiência e a efetividade organizacional só são alcançados com a informação.

A diferença do passado recente para o cenário atual é que o que antes era restrito e guardado a sete chaves hoje é difundido por toda estrutura organizacional. Antes a informação era privilégio da esfera gerencial, ficando o restante da estrutura organizacional como executores sem “conhecimento”, ou sem necessidade de conhecer o porquê e o como se produzia determinado produto ou serviço.

O que mudou então? As organizações perceberam que o valor agregado na produção e produção de bens e serviços é menor do que o

valor agregado nas informações desse processo produtivo. Essa mudança de visão tem várias origens, que podemos resumir no aumento da competitividade decorrente do alargamento do mercado e da percepção de valor que os produtos e serviços tem para o consumidor.

O valor do conhecimento revela-se nos resultados econômicos e financeiros para a organização. Para muitos, o valor de uma empresa é determinado mais pelo seu capital intelectual do que por seu capital financeiro. Alguns autores calculam que dois terços dos resultados financeiros de uma empresa são devidos ao Capital Intelectual. Terra[12].

Essa necessidade estratégica premente de informações envolve uma organização em seus vários aspectos, sejam operacionais e transacionais, sejam clientes, fornecedores ou concorrentes. Sem a informação apropriada e o fácil acesso a ela, nenhuma organização hoje pode se considerar competitiva. Essa necessidade de informação é tão grande que chegamos a um estágio que o mundo acadêmico chama de Sociedade da Informação.

“... o recurso econômico básico – os ‘meios de produção’, para usar uma expressão dos capitalistas – não é mais o capital, nem os recursos naturais, nem a mão-de-obra. Ele será o conhecimento. (...) Hoje o valor é criado pela ‘produtividade’ e pela ‘inovação’, que são aplicações do conhecimento ao trabalho. Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os ‘trabalhadores do conhecimento’ – executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento.” Drucker[2].

Nessa nova Sociedade a Gestão da Informação, em suas múltiplas nuances, é facilitada pela Tecnologia da Informação, que permite capturar, categorizar, armazenar e distribuir informação com grande facilidade pelos atores organizacionais responsáveis pela produção de bens e serviços. Podemos afirmar que hoje não temos problemas de falta de informação, muito pelo contrário, temos dificuldade de recuperar uma determinada informação no mar de dados armazenados pela organização.

A Tecnologia da Informação hoje está presente em todas as esferas da organização, capturando uma grande quantidade de dados e informações gerados pelos processos operacionais da organização, sejam eles internos, sejam externos.

Este ambiente rico em informações gera problemas:

- Como achar a informação adequada nesta miríade de dados? Não existe um mapa ou guia indicando o caminho correto.
- Como transformar a informação capturada em conhecimento que gerará vantagem competitiva ou valor econômico?
- Como tornar acessível a informação para quem precisa dela independentemente do local ou do momento?

Para solucionar esses problemas, devemos primeiro fazer uma análise metódica do insumo principal do nosso patrimônio, a informação, e dos produtos dele decorrente. Uma característica fundamental no uso de informações é que são derivados de elementos de Dados. Quaisquer que sejam as áreas de negócio de uma organização, um determinado conjunto de dados está sempre sofrendo operações de modo a produzir novos dados e oferecer aos seus usuários serviços e informação.

## **2.1 Capital Intelectual**

Capital intelectual é o conhecimento que gera valor para uma organização. Segundo Stewart [7], Capital Intelectual é a soma de três capitais:

a) capital humano: inclui conhecimento e competências individuais dos funcionários. Refere-se ao valor que a empresa perde quando funcionários vão embora. O capital humano é a capacidade dos indivíduos necessária para prover soluções aos clientes.

b) capital estrutural: inclui conhecimento ou competência coletiva, como documentos, processos, marcas, tecnologias, invenções, dados e publicações que podem ser patenteados, registrados, ou podem ser protegidos por leis de comércio. É o valor que fica quando funcionários vão embora.

c) capital do cliente: inclui conhecimento e vantagens advindas das relações de uma organização com as pessoas com quem negocia, seus clientes (é o valor que se ganha com relacionamentos com clientes).

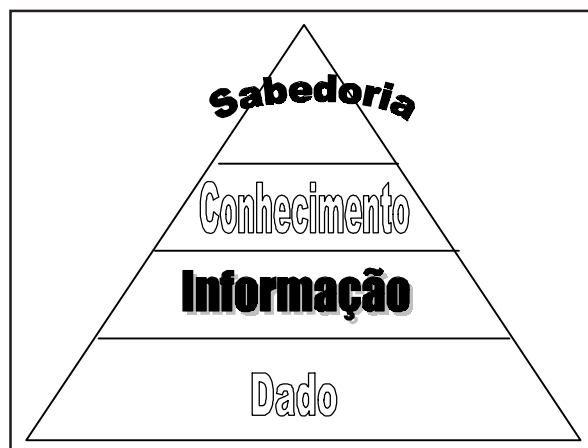
Para fazer uso adequado do capital intelectual, é necessário administrar o conhecimento, criando meios que permitam capturar, armazenar, recuperar, consultar e analisar conhecimentos relativos aos três tipos de capital. A Gestão do Conhecimento é a área preocupada com a administração do capital intelectual da organização de modo que esta possa aprender e crescer.

## **2.2 O que é Gestão do Conhecimento?**

De forma sucinta, Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual as organizações geram valor a partir de seus ativos intelectuais ou base de conhecimento, que compõem o capital intelectual.

Ou seja, a Gestão do Conhecimento é a forma pela qual o capital intelectual é usado para agregar valor ao trabalho da organização. Gerar valor desses ativos implica compartilhar esses mesmos ativos entre seus integrantes em um esforço para deixar um legado de melhores práticas. Para implantar uma Gestão do Conhecimento efetiva, a organização deve conhecer e estruturar o seu capital intelectual em toda a sua linha administrativa.

## **2.3 Inteligência Organizacional**



**Figura 1** – Hierarquia da Inteligência Organizacional

É importante falarmos de alguns conceitos e da hierarquia da inteligência organizacional. Conforme mostra a **Figura 1**, nós temos o dado como a inteligência organizacional na sua forma mais bruta, passando para informação, conhecimento e, por último, para a sabedoria. Agora veremos detalhes de cada um dos itens mencionados.

### *Dado*

Simple e indiscutível, dado é um registro de fatos discretos e objetivos sobre eventos, sem contexto e interpretação. Desde a criação dos Gerenciadores de Banco de Dados e seu aperfeiçoamento, as organizações vêm coletando, processando e armazenando uma vasta quantidade de dados sobre pessoas, endereços, transações e eventos que podem ser facilmente recuperados para análise. Dado pode ser transformado em informação, somando valor por contexto, categorização, cálculos, correções e condensação.

Por exemplo, a SRF coleta os dados cadastrais de cada pessoa física e jurídica que se registra com data de nascimento, endereço, nome da mãe e outros dados. Em caso de um evento tributário, a SRF registra o código do tributo, o valor e a data do evento.

### *Informação*

Combinação de dois ou mais dados que produzirá um novo dado, processo de criação da informação. A informação implica padrões nos dados, ou seja, a comunicação pode mudar o modo de o receptor perceber algo, tem um impacto no julgamento e comportamento dele. Com o aumento dos dados coletados e processados pelos sistemas, as bases de dados ficam valiosas.

Em uma primeira análise, os dados como “Nome” não fornecem informação significativa a não ser dentro de um contexto maior, quando eles são apresentados em conjunto com outros elementos, outros dados. Essa interação de dados gerando um contexto significativo é que gera informação.

Uma pesquisa em um banco de dados trará muitas informações, se o indivíduo que a solicitou tiver habilidades intelectuais para extrair significados úteis para a organização.

### *Conhecimento*

O próximo nível de inteligência organizacional é o conhecimento. Este se diferencia do dado e da informação porque ele se origina de inferências lógicas. A simples agregação de várias informações não gera conhecimento. O Conhecimento é “criado” na mente dos profissionais na tentativa de solução de problemas de sua área de atuação. O Conhecimento é a concretização das idéias e do engenho humano.

### *Sabedoria*

Sabedoria é a utilização do conhecimento acumulado, adquirido no transcorrer de um certo tempo. São práticas que funcionam na solução de problemas. Nas organizações, a Sabedoria assume a forma de acesso ao conhecimento disponível que deságua em um plano de ação, políticas e diretrizes organizacionais.

Para termos acesso a cada um dos tipos de inteligência organizacional, devemos aplicar a ferramenta adequada, como mostra a **Figura 2**.

| Nível        | Ação                                                  | Tecnologia                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Dado         | Coleta e simboliza a realidade                        | Aplicações transacionais                                               |
| Informação   | Dá um significado aos Dados                           | Relatórios e visões das aplicações                                     |
| Conhecimento | Sistematiza Informação                                | Aplicações de Datawarehouse e Data mining e ferramentas de colaboração |
| Sabedoria    | Aplica teoria, conhecimento, para resolver problemas. | A mente humana                                                         |

**Figura 2** - Classificação dos vários níveis de inteligência organizacional, sua ação e tecnologia correspondente

## 2.4 O que Constituem Ativos Intelectuais?

Nem toda informação é valiosa. Conseqüentemente, é uma etapa importante para a organização a determinação de quais informações se classificam como ativo intelectual. Em geral, porém, podemos dividir os ativos intelectuais em explícitos e tácitos. Na primeira categoria temos as patentes, as marcas, pesquisas de mercado e base de dados dos clientes. Como regra podemos afirmar que o conhecimento explícito consiste de qualquer conhecimento que pode ser codificado, documentado e arquivado. Em muitos casos, a Tecnologia da Informação ajuda a codificar e armazenar estes conhecimentos em banco de dados.

A segunda categoria, o conhecimento tácito, pela sua própria natureza intangível, é mais difícil de conceituar. Este é o conhecimento que está na cabeça das pessoas – no caso das organizações, na cabeça dos seus integrantes – e que não se encontra formalizado em meios concretos. O desafio inerente ao conhecimento tácito é o seu reconhecimento, seus processos de geração, compartilhamento e gerenciamento. Embora a Tecnologia da Informação, via do *e-mail*, *groupware*, intranet e outras aplicações semelhantes, ajude a disseminação do conhecimento tácito, a sua identificação é o maior obstáculo para a maioria das organizações.

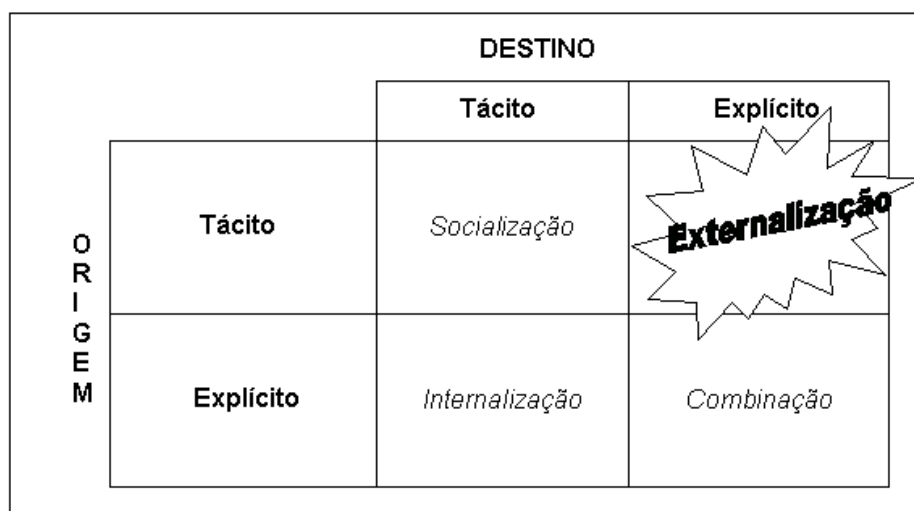
Nonaka & Takeuchi [6] identificaram quatro modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito, apresentados na **Figura 3**. O processo de externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito. A internalização é o processo inverso. Já a combinação é o processo de interação entre conhecimentos explícitos para geração de novos conhecimentos. Por sua vez, a socialização é a interação entre conhecimentos tácitos.

| O<br>R<br>I<br>G<br>E<br>M | DESTINO        |                |
|----------------------------|----------------|----------------|
|                            | Tácito         | Explícito      |
| Tácito                     | Socialização   | Externalização |
| Explícito                  | Internalização | Combinação     |

**Figura 3** - Modos de conversão do conhecimento (Nonaka & Takeuchi)

O objetivo e importância desses modos de conversão são transformar o aprendizado individual em coletivo. A diferença é que o aprendizado coletivo permite efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente. Sempre que há diálogo, discussão e troca de idéias, novos conhecimentos são gerados.

Para atingir esse aprendizado coletivo, é necessário ter meios adequados de suporte aos quatro modos de conversão. Para tanto, existem as Tecnologias da Informação.



**Figura 4** – Tornar o tácito em explícito

Apesar de as ferramentas propiciadas pela TI facilitarem e melhorarem os quatro modos de conversão do conhecimento, queremos evidenciar mais ainda a conversão do conhecimento tácito para o explícito com a externalização por meio de ferramentas para este fim, no nosso caso as comunidades com bases de conhecimento. **Figura 4.**

## **CAPÍTULO 3**

### **– COMUNIDADES PARA O CONHECIMENTO**

“A melhor maneira de se ter uma boa idéia é ter muitas idéias.”

*Linus Pauling*

“É mais importante aumentar a capacidade de interpretação dos funcionários do que simplesmente aumentar a quantidade de informação disponível.” Terra[12]

A sociedade tem muitas vezes uma percepção de que a tecnologia tudo resolve. Em particular a Tecnologia da Informação tem esta imagem de solução para todos os problemas da organização. Se temos problemas em determinada área, basta colocar alguns computadores e o problema desaparece como por milagre.

No entanto, um ponto em que a Tecnologia da Informação tem uma aplicação real e efetiva é na redefinição de noção de distâncias. Ela catalisou todo o poder de encurtar distâncias que tecnologias anteriores, como o telefone, o rádio e a televisão proporcionaram. Essas tecnologias

realmente ligam vastas áreas dispersas geograficamente. A internet, e todas as tecnologias que lhe dão suporte, é o ícone máximo do nosso tempo praticamente sem fronteiras.

Cada vez mais temos pessoas trocando *e-mails*, reunindo-se em torno de grupos de discussões e bate-papos, participando de comunidades virtuais. Essas comunidades tanto nascem em torno de pessoas que não tem nenhum vínculo, a não ser o interesse em determinado assunto, como estão sendo aproveitadas pelas organizações para unirem seus funcionários em torno de problemas e soluções da corporação.

Mas quais são as implicações dessas comunidades virtuais para as organizações? Elas podem realmente trazer vantagens no incentivo à troca de experiências, conhecimentos e melhores práticas?

Que motivações permitem a criação de uma comunidade virtual? Na maioria dos casos o grande motivador é a cooperação em razão de atividades em comum, necessidade de encontrar soluções para problemas advindos da operacionalização dessas atividades. Motivações também podem advir do desejo de encontrar uma solução comum que traga mudanças para os próprios procedimentos operacionais. Em suma, as comunidades são motivadas por um espírito altruísta em que as pessoas participam e agem sem aparentes interesses particulares.

“O uso de um saber não o destrói, e sua transmissão não representa uma perda para quem o detém. O saber não é um bem econômico clássico, portanto. Como a dimensão do ciberespaço torna todos os signos virtualmente onipresentes na rede, cai sensivelmente o custo de reprodução ou de acesso a eles.” Pierre Levy[5]

Saber mais que um colega não significa ter mais poder do que ele. Ao contrário, as empresas de sucesso enfatizam a necessidade de todos os seus integrantes compartilharem conhecimentos.

A espinha dorsal, o centro nervoso da geração do conhecimento organizacional é o que está na cabeça de seu pessoal. É na cabeça dos técnicos da SRF que estão centelhas de idéias inferidas a partir de dados e informações que transitam aleatoriamente pela organização. O que pode ser feito para que essas idéias, informações e dados ganhem

vida de forma mais eficaz para a organização?

A resposta está em criar um lugar propício para o encontro virtual, onde a troca de informações irá gerar conhecimento, que, por sua vez, gerará novos conhecimentos.

Este lugar é o que chamamos de comunidades virtuais. Essas comunidades possuem o ambiente ideal favorável à colaboração e ao compartilhamento de informações, que é o motor de uma organização. Essas comunidades são o ponto de integração das pessoas e idéias, tornando a existência de uma organização um organismo vivo e dinâmico.

Com as comunidades virtuais, forma-se um ambiente ideal para:

- Melhorar o fluxo de informação e do conhecimento, permeando-os em toda a estrutura organizacional;
- Reduzir os custos operacionais, aumentando a eficiência organizacional;
- Acelerar a busca por inovações e identificação de oportunidades de melhoras;
- Reduzir a perda dos ativos intelectuais pela saída ou aposentadoria do pessoal técnico, e;
- Melhorar o atendimento dos clientes, contribuintes.

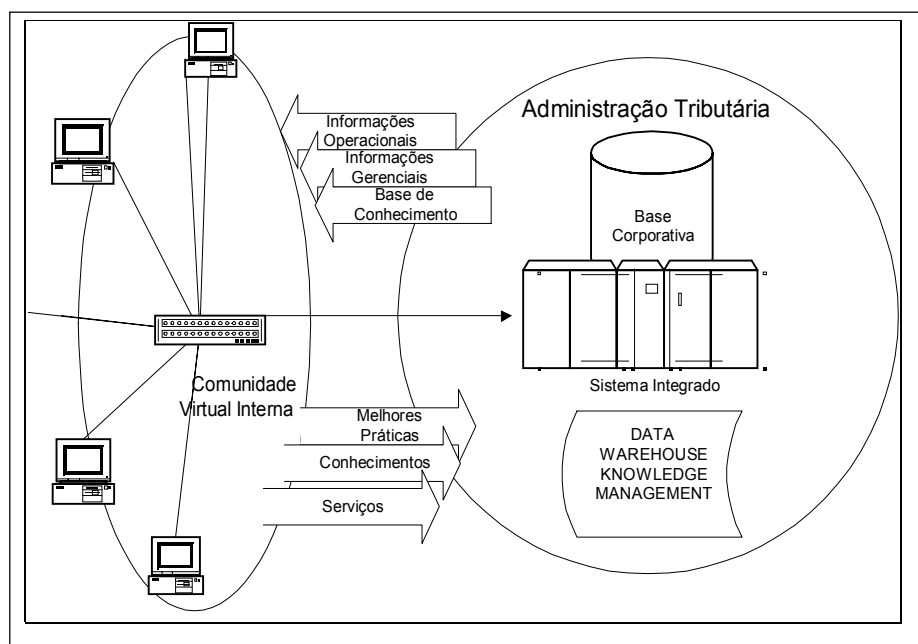
Além desses pontos mencionados, as comunidades permitem à organização lutar para melhorar o grau de habilidade e perícia técnica de seu pessoal, evitando-se a reinvenção da roda com a criação de uma base de melhores práticas, que objetiva a melhora da eficiência, a inovação e o aumento da competência.

Entre os dois tipos de informação, o explicitado e o intangível, o já escrito pode ser recuperado, mas este consiste de um conteúdo formado por dados e informação, mas sem o contexto (a perspectiva que dá sentido ao conteúdo). Em uma comunidade, a troca de informações (soluções de dúvidas) sobre as orientações formais (escritas, explícitas) ganhará contexto dos técnicos envolvidos nos procedimentos operacionais.

O valor do conhecimento de uma organização está incorporado na capacidade de relacionar conteúdo ao seu contexto. E esta contextualização é maximizada pela interação dos seus agentes, atores. Aí entra a TI proporcionando várias formas de interação, dependendo do grau de formalização deste conhecimento

Dentro do contexto proposto para este trabalho, fixaremos nos-

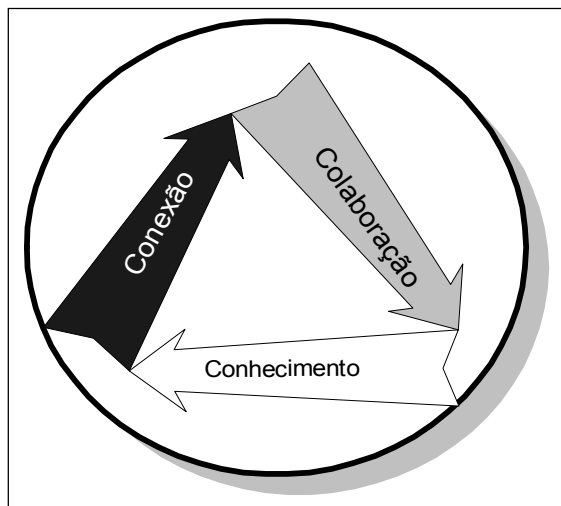
sa abordagem na Gestão do Conhecimento e na criação de comunidades no âmbito interno da organização, utilizando a infra-estrutura da intranet. Detalhe na **Figura 5**.



**Figura 5** - Intranet para criação de comunidades virtuais

Uma intranet é um conjunto de tecnologias da internet que visa facilitar a comunicação e o acesso às informações dentro de uma organização. É um mecanismo integrador de pessoas, processos e informações no escopo interno de uma organização. Em suma, é uma rede de informação organizacional.

A tendência natural para as intranets é a criação de aplicativos para trabalhos em grupo, aproveitando a facilidade de conectar todos em um ambiente uniforme. Essas aplicações podem ser aplicadas em conjunto com os chamados *Groupware* ou em sua substituição. A intranet mostra-se, assim, uma grande integradora de dados de diferentes fontes, visando à colaboração e aprendizagem.



**Figura 6** – Colaboração para o conhecimento

### **3.1. Colaboração e Aprendizagem**

A grande utilização reservada e talhada para a intranet vem da vantagem de unir os integrantes de uma organização em torno de uma ferramenta que propicie a colaboração.

Esta colaboração é realizada pela conexão de equipes multidisciplinares, de pessoas com formação e cultura diversas que, pela intranet, se comunicam visando trocar informações para solução de problemas, otimização de procedimentos e inovação no trabalho cotidiano. Com a colaboração, existirá um ambiente propício para o diálogo que levará à aprendizagem, ao conhecimento, sendo este um processo cíclico, como ilustra a **Figura 6**.

As comunidades virtuais proporcionadas por ferramentas de TI atendem à necessidade de se criar um ambiente unificado onde os técnicos da organização possam absorver conhecimento e aplicá-los na solução de problemas operacionais. A intenção não é só criar uma base repleta de informações, conhecimentos, mas criar um ambiente que fomente, promova e favoreça o processo de aprendizagem organizacional.

O processo de aprendizagem vem da colaboração, interação e da convivência, que despertam conhecimentos sobre as necessidades corporativas e, principalmente, geram ação na tomada de decisões, ao mesmo tempo em que internalizam novos conhecimentos.

### **3.2. Intranet da SRF**

Aproveitando essas vantagens e potenciais da intranet, a SRF implantou sua intranet em nível nacional e tem os seguintes objetivos:

- Prover um meio fácil e seguro de disponibilização e acesso à informação, visando proporcionar uma maior integração entre as unidades e a garantia da integridade da informação;
- Prover um meio de acesso a aplicativos e documentos da Receita para *download*;
- Disponibilizar um meio de troca de informações técnicas específicas (grupos de discussão);
- Oferecer recursos que viabilizem treinamento a distância;
- Prover um canal bem definido para interação órgão – servidor;
- Diminuir a circulação de papéis e;
- Servir de instrumento de *marketing* institucional, facilitando e agilizando a disseminação da cultura da organização.

Em consonância com esses objetivos, foram implantados vários serviços na intranet, entre eles um canal de notícias que reúne o boletim interno, comunicação administrativa e serviço de *clipping*. Também foram disponibilizados acessos a legislação e orientações técnicas, assim como a alguns manuais de procedimentos operacionais. Foram implantados vários grupos de discussão, que estão subtilizados, e um diretório para pesquisa cadastral de funcionários.

Apesar do grande avanço que a intranet da SRF conseguiu, os aspectos que propiciam a colaboração e compartilhamento de soluções ainda são poucos explorados. Por exemplo, os canais formais de consulta, um banco de dados com perguntas e respostas sobre assuntos técnicos, uma base de conhecimento com soluções, aplicações que propiciariam a troca de conhecimentos por meio da colaboração ainda não têm nenhuma iniciativa concreta.

Por esta razão é que, no capítulo seguinte, proporemos uma alternativa para o início de um Programa de Gestão do Conhecimento na SRF, com a criação de uma base de conhecimentos.



## **CAPÍTULO 4**

### **— IMPLANTAÇÃO DE BASES DE CONHECIMENTO**

“O homem que move montanhas começa carregando pequenas pedras.”

*Confúcio*

A maior dificuldade hoje da SRF é a coleta estruturada e sistematizada do conhecimento organizacional. A SRF, assim como outras organizações, possui uma intranet com milhares de páginas gerenciadas por pequeno grupo de pessoas e atendendo necessidades específicas desses grupos. A razão disto é a falta de coordenação a partir de uma diretriz organizacional.

Esta fragmentação da intranet nos leva a buscar um canal único de acesso aos recursos e fontes informacionais da organização. Este canal ou portal tem como objetivos oferecer acesso às fontes de informação, ser uma ferramenta de colaboração (permitindo o surgimento de comunidades com interesses comuns) e um ponto de encontro de especialistas da organização, para o qual eles conseguem contribuir com seu conhecimento.

A criação de comunidades em torno de uma área de trabalho e de uma Base de Conhecimento visa prover o usuário com uma ferramenta que lhe dê poder para maximizar seus conhecimentos.

Nossa proposição para a SRF visa usar o que já existe de forma embrionária, pouco utilizada, melhorando a colaboração e objetivando potencializar a criação e divulgação do conhecimento organizacional.

Entendemos que a alternativa a ser adotada pela SRF para atingir os objetivos já mencionados é a maximização do uso do correio eletrônico e dos Grupos de Discussão. A aplicação a ser desenvolvida, independentemente de produtos, aproveita a transparência e facilidade do *e-mail* e das bases de conhecimentos fornecidas pelos Grupos de Discussão, com funcionalidades que melhoram a sinergia do grupo e que direcionam o resultado das dúvidas, discussões, colaborações e orientações para uma real inovação dos processos organizacionais. Esta aplicação deverá prover também um canal de orientação que hoje está perdido em um mar de *e-mails* da organização.

A seguir discorreremos algumas considerações sobre esses dois itens.

#### **4.1 Correio Eletrônico**

O uso do Correio Eletrônico, o popular *e-mail*, tornou-se ubíquo e imprescindível para a execução das tarefas diárias do corpo funcional da SRF, e tornou-se mais do que uma simples ferramenta de comunicação. O *e-mail* permite que o conhecimento das pessoas seja explicitado e compartilhado dentro da estrutura organizacional. Essas mensagens captam e carregam preciosas informações sobre contribuintes, orientações, procedimentos operacionais, soluções de problemas e resultado de pesquisas e do trabalho dos técnicos da organização.

Pelo correio eletrônico, os técnicos não só explicitam o conhecimento corporativo, como também recebem informações e conhecimento dos outros técnicos que formam essa comunidade reunida pelos mesmos interesses funcionais. Essa rotina de trabalho interfere, altera e dita a ordem de como as coisas serão executadas.

Hoje é fundamental trocar informações por *e-mail*, meio mais fácil e informal de colaboração e compartilhamento de conhecimentos.

Os chamados trabalhadores do conhecimento sentem necessidade de armazenar, organizar e recuperar informações, conhecimentos acumulados nessas bases.

O problema para a organização é que essas bases estão ilhadas, isoladas nos computadores de cada indivíduo da organização, com informação armazenada repetidas vezes, ocupando espaço em disco de maneira redundante e desnecessária. Outro problema é a evasão do conhecimento quando da saída de pessoal da organização, com a perda do conhecimento, fruto da colaboração dos técnicos.

Qual a consequência direta deste uso intensivo de *e-mail* nas organizações? Como a organização deve lidar com esta nova realidade e gerir o produto de toda esta sinergia? Como gerir este novo patrimônio gerado?

#### **4.2 Grupos de Discussão**

Uma Base ou Grupo de Discussão (GD) é um banco de dados de documentos do Notes referente a um determinado assunto, no qual os usuários podem colocar dúvidas ou responder a perguntas colocadas por outros usuários. Um grupo de discussão pode ter um escopo local (Delegacia e Agências), regional (utilizado por todos os usuários da região), ou pode ter um escopo nacional (utilizado por todos os usuários da SRF).

Um Grupo de Discussão nada mais é do que uma ferramenta para a troca de conhecimento e informações sobre determinado assunto, que facilita e agiliza a resolução de dúvidas, bem como o debate sobre um determinado assunto.

Para se utilizar uma base de discussão, clica-se no botão “Novo Tópico Principal”. É aberto um documento cujo título e mensagem propriamente dita devem ser preenchidos. Também se pode classificar a mensagem em uma determinada categoria, utilizando-se a lista já existente, ou, caso a mensagem não se enquadre em nenhuma delas, pode-se criar uma nova. A classificação das mensagens em categorias (por exemplo: instalação, preenchimento, transmissão, etc.), facilita a pesquisa à medida que o número de mensagens cresce.

Além de colocar uma dúvida, pode-se responder a dúvidas de outros colegas. Para tanto, marca-se a mensagem, clicando sobre a

mesma e no botão “Nova Resposta”. O Notes abre uma janela no qual se pode colocar uma resposta à dúvida e depois salvá-la.

Caso a resposta suscite novos comentários, pode-se dar uma resposta à resposta, e assim vão sendo criados encadeamentos de discussão e debates sobre um determinado assunto, o que faz com que o objetivo de troca de conhecimentos e resolução de problemas do grupo de discussão seja atingido.

O que se observa hoje na SRF é que existem perto de vinte Grupos de Discussão, na sua quase totalidade com pouca utilidade. Muitos deles pararam de ser utilizados há algum tempo. Outros poucos têm uso. Ou seja, a utilização dos GDs como bases de conhecimento não está atendendo a seu objetivo básico, que é a colaboração para a disseminação de conhecimentos.

#### **4.3 Aplicação Proposta**

A aplicação deve prover funcionalidades que permitirão ser um canal único de conexão e colaboração, criando-se uma base de conhecimento. As funcionalidades são as seguintes:

- 1 – Orientações formais: visa implementar funcionalidade em toda e qualquer orientação organizacional, que deverá ser registrada nesta opção da aplicação. Quando um técnico responsável pela área precisa divulgar orientações oficiais para a organização ele, em vez de entrar no *e-mail*, escolhe os destinatários, anexa o arquivo e dispara a mensagem para os usuários escolhidos. Com esta aplicação, basta entrar, preencher os campos solicitados, redigir um título para a orientação, anexar o(s) arquivo(s) ou colar as informações, que podem conter um texto, uma tabela, uma imagem ou página *web*, e enviar automaticamente para os co-responsáveis nas Regiões Fiscais. Estes, por sua vez, receberão um *e-mail*, com uma mensagem simples de chamada, com o título da orientação, o corpo da orientação e o aviso de que esta orientação está disponível na Base de Conhecimentos com os anexos, caso existam. Caso seja necessário, eles podem repassar a orientação com a mesma facilidade para as unidades des-

centralizadas (executoras), enviando a mensagem com título e corpo da orientação;

- 2 – Pedidos de orientação ou esclarecimento de dúvidas: funcionalidade que torna explícito o retorno do entendimento do pessoal técnico envolvido em procedimentos operacionais. Esses pedidos de orientação ou esclarecimentos dispararão para o responsável nacional da área uma mensagem com o título e o corpo da dúvida, deixando os anexos só na aplicação.
- 3 – Sugestões para a solução de problemas: é essencial para a evolução da empresa no processo de inovação de seus processos produtivos.
- 4 – Relato de experiências: funcionalidade que explicita as soluções de problemas comuns, agregando conhecimento para futuras soluções e projetos.

É importante salientar que, utilizando uma ferramenta como esta, tanto o conteúdo deixa de ser enviado integralmente a todos do grupo, como também deixa de ser arquivado de forma redundante em várias caixas postais. Outro fator benéfico é que apenas as pessoas despertadas pela relevância do documento farão visualização do conteúdo, minimizando sensivelmente o tráfego na rede, pois o conteúdo integral deixa de trafegar na rede indiscriminadamente a todos.

A organização de textos importantes nas caixas de *e-mail* deixa de ser significativa, pois a recuperação futura dos documentos poderá ocorrer a partir dessa base de conhecimento. Além disso, caso algumas das pessoas venham a deixar a empresa, esta não ficará sem o legado e sem o conteúdo da colaboração, resultado do trabalho para o qual os técnicos foram pagos.

Outra vantagem das bases de conhecimento é que esta ferramenta permite a categorização do conhecimento, assim como oferece recursos de indexação, recuperação dos documentos por palavra-chave, classificação por títulos dos conteúdos, autoria, área, data de inclusão e qualquer outro argumento de classificação que se queira implementar.

Essas bases muito brevemente substituirão documentos da SRF que hoje são de difícil manutenção e distribuição, tais como manuais e os famosos “perguntas e respostas”.

Essas facilidades em uma só aplicação significariam fornecer os meios para que as pessoas pudessem representar problemas, desenvolver projetos e criar soluções para a sua área de atuação. A aplicação para isso - modelagem e análise de cenários de negócios, por exemplo - deve ser flexível e fácil de usar.

Na aplicação haverá um pequeno grau de estruturação no sentido das orientações, e será mantida a informalidade no retorno do pessoal quanto a dúvidas, soluções e relatos de experiências.

Este pequeno fórum de discussão seria mediado por um supervisor de área (Gestor do Conhecimento), que teria as funções de facilitador e agregador de valor nos relatos não estruturados e a de concretizador de novas orientações, agora com o conhecimento agregado da comunidade de especialistas.

Com esta aplicação, temos certeza de que a Gestão do Conhecimento daria seu primeiro passo na SRF. Com o transcorrer do tempo e com o retorno da própria organização, a aplicação poderá ser reformulada, ajustando-se às necessidades que a própria SRF sentir neste processo de aprendizagem.

## **CAPÍTULO 5**

### **- CONCLUSÃO**

É muito comum tentar reinventar a roda por desconhecer ou desprezar a estrutura existente de troca de experiências. Na grande maioria das vezes, essas ferramentas de gestão já existentes não trazem o rótulo de Gestão do Conhecimento, ou os programas de gestão são incipientes, mas já são bem aceitos e estão em pleno uso pelos profissionais. Muitas vezes tem-se consciência desta base de melhores práticas, mas não se tem acesso fácil a ela. Ou seja, a melhor forma de se implantar a Gestão do Conhecimento é, em muitos casos, aperfeiçoar e estruturar de forma diferente o que já existe.

Apesar dos benefícios da Gestão do Conhecimento serem de difícil avaliação, temos convicção de que esta aplicação proposta apoiará a organização a conseguir os seguintes objetivos:

- Fomentar, promover e criar inovação que encoraje um livre fluxo de idéias;
- Aumentar o atendimento aos contribuintes com serviços modernos;
- Aumentar a arrecadação com serviços inovadores;
- Intensificar a retenção de talentos da organização, reconhe-

cendo o valor do conhecimento do seu pessoal e recompensado-o por isso;

- Automatizar operações e reduzir custos pela eliminação de processos desnecessários.

Esses são apenas exemplos mais visíveis. Uma abordagem mais criativa pode resultar em melhora da eficiência, alta produtividade e retornos em todas as áreas da organização.

Finalmente, este Programa inicial de Gestão do Conhecimento não pode ser adotado por puro modismo ou sem nenhum vínculo com as diretrizes maiores da organização. Ele deve estar atrelado claramente aos objetivos estratégicos da Secretaria da Receita Federal.

## REFERÊNCIAS

---

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] DAVENPORT, T , PRUSAK, L. Conhecimento empresarial - como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- [2] DRUCKER, P. A quarta revolução da informação. Revista EXAME. Ed. Abril, São Paulo: 26/8/1998.
- [3] GUENGERICH, STEVEN Downsizing em Sistemas de Informação: Reengenharia de Sistemas de Informação. São Paulo: Makron Books, 1993.
- [4] LAUDON, K. C, LAUDON, J.P. Gerenciamento de Sistemas de Informação. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.
- [5] LEVY, PIERRE. Fundamentos da Economia do Conhecimento. In Revista Exame, São Paulo, 2001.
- [6] NONAKA, I. , TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- [7] STEWART, THOMAS A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- [8] SVEIBY, KARL E. A nova riqueza das organizações - gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- [9] TANENBAUM, ANDREW S. Redes de Computadores. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [10] TAPSCOTT, DON, Economia Digital. São Paulo: Makron Books, 1997.
- [11] TERRA, JOSÉ C. C. Gestão do conhecimento - o grande desafio empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.
- [12] TERRA, JOSÉ C. C. , GORDON, CINDY. Portais Corporativos - A Revolução na Gestão do Conhecimento . São Paulo: Negócio, 2001.
- [13] WANG, CHARLES B., Techno Vision II. São Paulo: Makron Books, 1998.

### ***Referências Adicionais***

#### **Documentos**

- Projeto Intranet da Secretaria da Receita Federal, 1999.

#### **Revistas:**

- Revista Exame
- Oracle Magazine

#### **Web Sites:**

- <http://www.sveiby.com.au>

- <http://www.entovation.com>
- <http://www.delphigroup.com>
- <http://www.oracle.com>
- <http://www.lotus.com>



## **ANEXO I - GLOSSÁRIO**

---

### ***Base de Conhecimento:***

Uma estrutura de informação organizada que facilita o armazenamento de conhecimento; inteligência organizacional para ser recuperada em um processo de Gestão do Conhecimento.

### **Browsers:**

Aplicação que “navega” nas páginas da internet, usando os padrões da *Web* (WWW).

### ***Comunidades de Prática:***

Grupos de afinidades. Redes informais e foros em que são trocados sugestões, idéias e conhecimentos organizacionais. Grupo de profissionais informalmente relacionados que colaboram entre si para solucionar problemas comuns, criando uma base de conhecimento.

**Data Mining:**

Uma técnica para analisar dados em bancos de dados muito grandes. A análise pode revelar tendências e padrões e pode ser usada para melhorar processos de negócio vitais.

**Data Warehouse:**

Processo pelo qual dados relacionados de vários sistemas são fundidos para proporcionar uma única visão integrada de informação de negócio que abrange todas as divisões da empresa.

***Ferramentas de Colaboração:***

Ferramentas, como *groupware*, que possibilitam o compartilhamento do conhecimento, estruturado ou informal, em um ambiente que gera uma base de melhores práticas. Um exemplo é, o Lotus Notes.

**Groupware:**

Produtos que propiciam o trabalho em grupo e aumentam a eficiência e eficácia individual e do grupo.

***Internet:***

Conjunto de ferramentas que permitem a comunicação multiplataformas em ambiente heterogêneo de máquinas e *softwares*. A integração de uma comunidade internacional só é possível por meio destas ferramentas com *softwares* e componentes multiplataformas.

***Intranet:***

Uso dos mesmos produtos e serviços da internet para agilizar os procedimentos internos das organizações.

**Melhores Práticas:**

Práticas que produziram resultados excelentes em certa situação e que, em função disso, podem ser adaptadas para nova situação.

**Tecnologia da Informação:**

Um conjunto de tecnologias, (ferramentas) sob a forma de *hardwares* e *softwares* de informática e comunicação, que promovem a melhor integração interna das organizações e facilitam a troca de informações com os clientes.

**Web (WWW):**

Interface amigável para a internet. Este padrão possibilitou o grande avanço da internet pela sua facilidade de uso e independência de plataforma de *hardware*. Formada pela linguagem HTML e protocolo de comunicação HTTP (*Hypertext Transfer Protocol*).



Eficácia na Administração Tributária – Da Teoria à Prática

2º Lugar  
**Decio Rui Píalarissi**

Graduado em Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Paraná – UFPR. Auditor-Fiscal da Receita Federal, Delegado da Receita Federal – DRF/Maringá - PR.



## **EFICÁCIA NA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA – DA TEORIA À PRÁTICA**

---

### **RESUMO**

A monografia com título “Eficácia na Administração Tributária – da Teoria à Prática” tem como objetivos principais demonstrar a importância da Administração Tributária e provar que boa administração se faz valorizando as pessoas, dando condições de trabalho e cobrando resultados. Objetiva ainda demonstrar que a Receita Federal necessita profissionalizar seus gerentes e que um trabalho tendendo ao profissionalismo produz resultados surpreendentes. O método utilizado constou em, a partir de uma base teórica, mostrar algumas experiências internacionais na administração tributária e os caminhos propostos por alguns estudiosos, e apresentar um caso prático com resultados significativos (mensurados, comparados e analisados), desde sua concepção até o momento presente. Na conclusão, são propostos alguns caminhos para maior efetividade da administração tributária. Quando se analisa a adequação do trabalho aos critérios de julgamento, tem-se a impressão, ao término da monografia, de que os critérios é que foram adequados à monografia, tais foram as evidentes consequências do caso prático em relação à diminuição dos custos, ao incrível aumento da produtividade, à facilidade de implementação, à valorização do servidor e,

principalmente, à melhoria da qualidade do serviço prestado aos corre-  
tos contribuintes e ao Estado. Da comparação entre práticas internacio-  
nais, estudos teóricos e um caso prático, baseado em planejamento e  
acompanhamento em tempo real durante alguns meses, chega-se a al-  
gumas conclusões, tais como: a Receita Federal urge profissionalizar  
seus gerentes executores (delegados, chefes, supervisores) para efetiva-  
mente exercerem a administração; os gerentes devem colocar seus me-  
lhores quadros para trabalhar as oportunidades, e não os problemas; e  
principalmente, a administração deve estar voltada para a valorização das  
pessoas e os trabalhos focados em resultado. Conclui-se, ainda, que,  
mesmo que as decisões políticas demorem a reconhecer o importante  
trabalho da administração tributária, há muito que fazer com recursos lo-  
cais para otimizarmos as ações da Receita Federal.

## **EFICÁCIA DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA - DA TEORIA À PRÁTICA**

---

### **1. INTRODUÇÃO**

Quantos trabalhos acadêmicos, teses e monografias têm sido escritos em nosso país? E quantos deles conseguem percorrer o caminho que sai da teoria e vai à prática? Já se disse que nosso país precisa ser tão bom em “acabativas” quanto em iniciativas, produzir resultados práticos a partir de trabalhos teóricos.

O escopo deste trabalho é partir de considerações teóricas, mostrar um caso prático e, na conclusão, apontar alguns caminhos sobre como tornar efetivas as ações na área administrativa, particularmente na Receita Federal.

O ponto principal refere-se à necessidade de profissionalizar todos os níveis gerenciais (inclusive os de supervisão) da Receita Federal, com as conseqüências positivas advindas deste abandono ao amadorismo gerencial. Como os recursos humanos e materiais são escassos (como em qualquer órgão público, ou mesmo na iniciativa privada), é essencial que as pessoas que administram estes recursos tenham um preparo gerencial para otimizar o seu uso. E este preparo inclui visão estratégica, consciência da sua função e habilidade no trato com as pessoas subordinadas. As pessoas podem fazer a diferença.

Os resultados que o Estado exige da Secretaria da Receita Federal referem-se, principalmente, à sua missão maior, qual seja arrecadar para financiá-lo. E é sobre esta exigência que versa esta monografia: que caminho trilhar para arrecadar com eficácia.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Num momento em que é muito difícil diminuir as despesas do Estado, em que algumas destas fontes que originaram recordes de arrecadação se extenuaram (privatizações, acordos sobre pendências judiciais) e em que a sociedade já não mais aceita aumento de alíquotas ou criação de novos tributos, é necessário procurar o caminho do combate à sonegação com profissionalismo.

O secretário da Receita Federal, Everardo Maciel, já disse que “chega de aumentar impostos, pois nós já estamos no limite e agora é necessário olhar para o lado da despesa” (Valor Econômico 2/7/2001). Pode-se argumentar ainda que a redução de despesa envolve um processo de mudança cultural, com prazo indefinido para os resultados; enquanto isso o Estado exigirá que o financiemos e, a partir de agora, só o conseguiremos se nos tornarmos profissionais de uma ponta a outra, isto é, desde a cúpula da administração até os executores, passando pela gerência média (delegados, inspetores, chefes e supervisores). É este escalão de gerência intermediária que faz as “coisas acontecerem”, que leva (ou não) os planos de ação à sua efetiva concretização.

Há dois anos o jornal Gazeta Mercantil publicou um artigo com o tema “Planejamento não chega ao chão da fábrica”, e isto acontece também em nossa instituição, em maior ou menor grau, dependendo da unidade. Um dos trabalhos do gerente intermediário é, justamente, fazer com que as definições estratégicas sejam conhecidas, assimiladas e incorporadas pelos executores.

Para trilhar esse caminho são necessárias algumas condições que envolvem decisões políticas. No caso da Receita Federal, um pressuposto que começa a ganhar corpo é o de que política tributária e administração tributária não devem andar separadas; há que se mudar os

paradigmas, levando os legisladores e o executivo a pensar em política de administração tributária.

Abaixo apresentamos algumas experiências internacionais enfocando aspectos que envolvem a administração tributária, dando ênfase na preparação do corpo funcional e nos recursos para fazê-lo.

## **2.1 Algumas Experiências Internacionais**

Embora sejamos exemplo para o mundo em vários aspectos da administração tributária, temos de assimilar em nossa cultura algumas lições sobre a valorização dos recursos humanos.

Em recente Seminário sobre Política Tributária em Brasília (de 27 a 30/8/02), representantes de vários países colocaram suas experiências na gestão de recursos humanos.

O chefe do Departamento de Estudos Econômicos do Serviço de Impostos Internos do Chile, Michael Jorrat, diz que “a arrecadação tributária de um país é uma variável endógena – depende dos fiscais que a executam”.

Na África do Sul, o Serviço de Rendas tem autonomia orçamentária desde 1997, segundo seu Gerente-Geral, Mark Kingon: “Estamos subordinado ao ministro, não ao ministério, temos liberdade para gerir os recursos e isto é crucial. Podemos pagar quanto quisermos – os funcionários não fazem parte do serviço público do governo”. Pensamento este similar ao de Nicholas Kaldor, conforme se vê no texto a seguir, extraído do livro “A Economia como ela é” (Paulo Nogueira Batista): “Em uma das conferências que pronunciou na Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, em 1956, publicada no ano seguinte na *Revista Brasileira de Economia*, Kaldor destacou que era ‘inútil esperar uma administração tributária eficiente com base na estrutura e na escala de salários de uma burocracia comum’. Para ele, era fundamental o reconhecimento de que ‘a eficiência de qualquer administração tributária depende da competência e da integridade do pessoal dirigente, o que só pode ser obtido a preço correspondentemente elevado’.

Já no Canadá, conforme afirma Dan Trahan, Diretor Sênior da Diretoria de Assuntos Internacionais entre Províncias da Renda do Canadá, desde 1995, quando houve a unificação de tributos internos e alfandegários naquele país, iniciou-se um novo regime de RH e para contratação

de pessoal: “Temos flexibilidade para contratar o que implica em maior eficiência. Há uma abordagem mais empresarial à administração.”

Numa noite dessas, caminhando após uma reunião em Foz do Iguaçu, o Delegado da Receita Federal em Londrina filosofava: “Um empresário pode até ganhar muito mais dinheiro que um administrador público, mas com certeza não sente a maravilhosa sensação de poder interferir tão diretamente e de tantos modos na construção e nos destinos do país.”

E entre esta afirmação e a última frase do canadense, passeia o sonho de muitos que pensam a Receita Federal e que faz parte do tema desta monografia: unir o espírito público ao profissionalismo na administração das unidades da Receita Federal.

Aliás, trazendo novamente Kaldor, citado no livro “A Economia como ela é”: “Nunca é demais insistir que a eficácia do sistema tributário não é apenas uma questão de legislação tributária apropriada, mas de eficiência e integridade da administração tributária. Em muitos países subdesenvolvidos, o baixo rendimento da tributação só pode ser atribuído ao fato de a lei tributária não ser imposta com a necessária firmeza, seja em virtude da incapacidade da administração, seja simplesmente por causa da existência de corrupção na administração. Nenhum sistema legal, por mais cuidadosamente concebido, está imune ao conluio entre os administradores tributários e os contribuintes; uma administração eficiente, formada por pessoas de grande integridade, é o principal requisito para que se possa explorar o ‘potencial tributário’ de um país”.

“Muitos países subdesenvolvidos”, acrescentou Kaldor, “sofriam tanto de uma insuficiência de quadros como do nível relativamente baixo de qualificação e treinamento dos funcionários nos diversos departamentos da administração tributária”.

E aqui vale um comentário de Thomas J. Watson Jr., ex-presidente da IBM, registrado em “O Livro da Sabedoria dos Negócios”: “Você ficaria surpreso com o primitivismo dos nossos métodos de treinamento até o final da década de 50 (...) Tínhamos nossa escola de vendas e nossa escola de máquinas, mas nada para ensinar um homem a ser chefe de alguém. Um gerente de filial chamaria um gerente e lhe diria: ‘Você está promovido a gerente assistente. Tenha cuidado com as pessoas, não use palavras de baixo calão e use uma camisa branca’.” Mais de quarenta anos depois, em que pese os avanços notáveis em várias áreas, é

preocupante perceber que, nesta questão de gerência, não estamos muito longe da situação da empresa acima, na década de 1950.

Continuando com a exposição sobre apresentações do Seminário sobre Política Tributária, analisando o foco sobre as pessoas, o representante da Itália, Giuseppe Filadoro, disse que, por meio do Estatuto do Contribuinte, a administração decidiu dar uma forma oficial aos direitos dos contribuintes, e o objetivo era justamente conquistar a eficiência da administração tributária. Disse ainda que “sem pessoas é difícil fazer qualquer coisa; os recursos humanos são a primeira coisa que é preciso para chegar ao seu objetivo”. Na Itália “o diretor da agência tem um orçamento e ao final do ano é chamado para mostrar o resultado – no passado não era assim, alcançando ou não os objetivos, dava no mesmo”, como ainda é a regra em nosso país.

## **2.2 Posicionamentos Teóricos sobre a Administração e Administração Tributária**

Paulo Nogueira Batista, em “A Economia como ela é”, analisa com propriedade a desatenção à importância estratégica da administração tributária, conforme abaixo:

“É curioso notar que apesar dos freqüentes debates sobre o tema em todo o período recente, apesar da insistência com que se reivindicou uma reforma profunda e abrangente, um aspecto crucial tem sido geralmente negligenciado: a importância estratégica da administração tributária, em especial da fiscalização, para o bom funcionamento do sistema tributário.”

Na mesma linha, Kaldor analisa a administração tributária (extraído de “A Economia como ela é”:

“Em geral, os macroeconomistas consideram a questão da administração tributária indigna da sua atenção. Relegam-na, no mais das vezes, à condição de problema meramente gerencial. O próprio tema mais amplo da tributação não esteve no centro das atenções da macroeconomia aplicada nas décadas recentes, tendo recebido muito menos destaque do que, por exemplo, as questões monetárias, financeiras e cambiais.”

A relação entre evasão e atuação da administração tributária, principalmente das unidades locais, é conhecida e já foi avaliada em estudos, como o descrito abaixo, extraído do livro “A Economia como ela é”:

“Como se sabe, as causas da evasão fiscal são variadas. Um estudo realizado no departamento de assuntos fiscais do FMI sobre reforma da administração tributária menciona como causas mais importantes, entre outras, a percepção de que o sistema tributário é injusto, a complexidade da legislação fiscal, a iniquidade do sistema de penalidades, baixos níveis de integridade e profissionalismo dos funcionários da administração e a fragilidade dos programas de fiscalização. Todos esses fatores podem ter relevância, mas o último deles parece ser, em geral, o mais importante.

Nesses anos, os problemas da administração pública foram tratados com grande preconceito e superficialidade. Difundiu-se, por exemplo, a versão de que o Estado brasileiro não conseguia equilibrar as suas contas porque empregava um número exagerado de funcionários, protegidos indevidamente pela garantia constitucional da estabilidade no emprego. É certamente verdade que há excesso de empregados públicos em determinados setores ou regiões. Não se pode dizer, porém, que exista um excedente generalizado de funcionários no Brasil, particularmente na administração direta federal. Aqui, ao contrário, o que se verifica é a escassez de quadros, mesmo em áreas de importância crucial.

É o caso da administração tributária federal. Segundo o secretário da Receita Federal, no seu depoimento à CPI dos bancos, a Receita dispõe atualmente de cerca de 7.500 auditores fiscais ativos, incluindo-se nesse total os da área aduaneira, que absorve um grande contingente de pessoal. Para Everardo Maciel, esse número é insuficiente diante da abrangência e da complexidade dos problemas que a Receita deve enfrentar. Segundo ele, considerada a dimensão do país, são poucas as administrações no mundo com um quadro tão pequeno quanto o brasileiro. O sistema de fiscaliza-

ção sofre, ademais, de uma carência generalizada de pessoal de apoio técnico e administrativo, diminuindo a produtividade do reduzido quadro de auditores fiscais.

Os problemas da administração tributária e do sistema de fiscalização não se reduzem à insuficiência de quadros. Há uma grande variedade de restrições e limitações que refletem, em última análise, o não-reconhecimento, por parte do governo, da importância estratégica dessa área da administração pública. Na prática, os auditores fiscais e demais funcionários da administração tributária, contrariando o que recomendava Kaldor, vêm sendo tratados como uma burocracia comum.

Não basta aumentar o número de funcionários. É preciso, também, aproveitá-los de forma eficiente, evitando que uma parcela excessiva do quadro seja alocada em cargos administrativos ou atividades de baixo retorno em termos de arrecadação. Em outras palavras é preciso dar ênfase às atividades de fiscalização, o que significa manter uma parte significativa do quadro de auditores fiscais engajados diretamente nessas atividades.”

E enquanto as condições ideais elencadas pelos teóricos não acontecem, que devem fazer os gerentes? Envolver-se com as pessoas, acreditar nas pessoas, planejar os trabalhos e sonhar os resultados juntos, reconhecer os esforços dessas pessoas, enfim, chamá-las à responsabilidade perante o país. Mais ainda, para cobrar resultados, o gerente deve conhecer o trabalho, estudar a parte técnica, mas também a estratégica, mostrar ser correto em absolutamente todas as atitudes, ser espelho para todos, servindo de exemplo.

Enquanto o gerente não tem um treinamento sobre a administração do tempo, que pelo menos saiba quais são as prioridades hoje e até o final do trimestre; se não aprendeu sobre administração de conflitos, procure ser justo e agir rapidamente (procrastinação é veneno); se ainda não tem domínio sobre os recursos humanos, pelo menos seja um gerente autêntico, em quem as pessoas confiem.

Há mais um fator, essencial para o sucesso na administração pública: sair da cantilena tradicional da reclamação pela falta de recursos.

No caso da Receita Federal, embora o quadro funcional esteja muito aquém das demandas em curso e potenciais, temos, por outro lado, uma qualidade excepcional na maioria absoluta dos seus funcionários, e os recursos técnicos e tecnológicos de que dispomos permitem ao gerente atento possibilidades múltiplas de planejamento e execução das ações.

A evolução das ferramentas técnicas, em especial da Fiscalização, nos últimos anos foi tão intensa, que ainda não foi assimilada pelas unidades, e, assim como ainda é subutilizado o potencial criativo e executor do corpo funcional, também são subutilizados os sistemas disponíveis. Há não muitos anos, fazia-se seleção de contribuintes a serem fiscalizados pela lista telefônica. Saímos da idade da pedra muito rapidamente e não assimilamos as mudanças. Quantas unidades utilizam, por exemplo, o Ada Explorer, o Oracle Discoverer, as possibilidades do Audita, o Siga PF e o Dossiê PJ em suas amplitudes, o cruzamento com informações dos Estados ou municípios, os cruzamentos dos valores declarados com os obtidos via CPMF?

As possibilidades são imensas, mas os gerentes cometem um deslize que pode ser fatal: gastam quase todo o tempo com os problemas e pouco, talvez quase nada, com as oportunidades. Peter Drucker, o “pai da administração moderna”, escreveu em seu livro “Administando em Tempos de Mudança” que “o último pecado mortal é alimentar problemas e matar de fome as oportunidades. Há muitos anos venho perguntando aos novos clientes quais são seus funcionários de melhor desempenho. E a seguir eu pergunto: ‘Em que eles estão trabalhando?’. Quase sem exceção, as pessoas de melhor desempenho estão designadas para problemas (...). Então eu pergunto: ‘E quem cuida das oportunidades?’. Quase invariavelmente, elas são deixadas por sua própria conta.”

As oportunidades fazem parte do dia a dia. Há quem diga que a Receita Federal é dos melhores lugares em que se pode trabalhar: é bem estruturada, respeitada, e tem muito, muito a ser feito para melhorá-la, gerando a possibilidade de desafios a serem vencidos

A seguir, mostramos um caso prático que envolveu intensamente gerência e executores num clima de transparência e confiança, com cada um oferecendo sua parte. Os resultados, qualquer que seja a análise, foram espetaculares. A base dos resultados foi o planejam-

to, a busca da profissionalização, a confiança na equipe e da equipe na administração, o reconhecimento logo após os primeiros resultados, a valorização individual.

## **2.3 Um Caso Prático – Projeto Profissional Exemplar**

### **2.3.1 O Início**

Com a base teórica anteriormente exposta, vem a necessidade de comprova-la, principalmente mostrando que, se aliarmos os princípios constitucionais que devemos respeitar a uma administração tendendo para o profissionalismo, podemos auxiliar na construção de um país viável, mais rico e mais justo. E o caminho escolhido foi o de compartilhar um sonho: um sonho que o servidor público, em especial o da Receita Federal, é importante, ou pode se tornar muito mais importante se, com seu trabalho, conseguir viabilizar o crescimento do país, seja com idéias aplicáveis na prática, seja com redução de custos em suas atividades, seja com o aumento da arrecadação advinda da sua atuação. E foi neste aspecto, aumento da arrecadação, que foi centrado o sonho: “Vamos provar que conseguimos aumentar a arrecadação tributária sem aumento de alíquotas ou criação de novos tributos, vamos mostrar que podemos impactar a arrecadação também a curto prazo, que não somos importantes apenas para manter o risco teórico da sonegação”.

Este foi o tom da conversa entre a administração e funcionários, lembrando que, neste caso, administração pode ser um superintendente, um delegado, chefe de seção ou mesmo um supervisor de fiscalização, enfim uma pessoa com funções gerenciais, que tem um quadro de funcionários a administrar e do qual deve extrair o máximo de comprometimento com o trabalho e com a instituição.

E aqui começa uma fase crucial da eficiência no serviço público: os critérios, ou a falta deles, na escolha dos gerentes (ou cargos comissionados). Entre os óbvios competência técnica e integridade moral, passeiam alguns critérios discutíveis como a experiência e o conhecimento pessoal (amizade). Como passamos por mudanças contínuas hoje em dia, quem trabalha só com base na experiência pode estar sendo um fardo para o país. Alguém já disse que experiência é como um

farol de carro iluminando para trás. Aliás, quem trabalha com a experiência, não sabe porque as coisas acontecem - “faça assim porque em tal época deu certo” – sem analisar causas e conseqüências. E, quanto a amizade, arrisca-se a dizer que, em condições semelhantes, o amigo deve ser preterido na indicação de uma gerência em favor do “não amigo”. Como escreveu Peter Drucker “um presidente eficaz não tem amigos na administração”, pois mais importante que a lealdade pessoal é a lealdade à instituição. O gerente mais preocupado com a instituição estará mais atento aos erros dos subordinados para corrigi-los e aos erros do superior hierárquico para alertá-lo.

Mas, entre as várias características necessárias ao gerente, três devem ter grande peso na sua escolha – comportamento exemplar (produtividade, horários, comprometimento com a instituição), pois ele será o espelho para seus subordinados; visão estratégica (como fazer para obter melhores resultados com recursos limitados aproveitando as peculiaridades temporais), e capacidade para envolver as pessoas, comprometendo-as com os ideais e os trabalhos das instituições. São as pessoas que fazem as coisas acontecer. O Secretário da Receita Federal, ao ser indagado sobre as causas do sucesso em sua administração, respondeu: “Boas pessoas”.

Em nosso caso prático, escolhido o chefe da fiscalização, era necessário transformar em equipe um conjunto de pessoas competentes individualmente, mas cada um cuidando só de seu trabalho, com um clima desfavorável no dia a dia que favorecia discussões (quando havia) improdutivas.

Em uma unidade grande, uma pesquisa de clima organizacional traça o perfil do ambiente de trabalho e os sentimentos individuais e coletivos; em uma Delegacia de porte médio (com uma Seção de Fiscalização em torno de trinta pessoas) a melhor estratégia é conversar com cada um individualmente, conversa esta que pode durar de trinta minutos a três horas.

Nessas conversas, entre tantas argumentações, ficou destacada a de que era necessário melhorar o ambiente de trabalho para que, no mínimo, não fosse desagradável vir ao trabalho.

Detectadas as necessidades e aspirações do grupo, era necessário transformá-lo em uma equipe preparada para incorporar novos

métodos de administração e trabalhar com foco em resultado, não apenas nos lançamentos em si, mas no efetivo aumento de arrecadação.

E, para melhorar o ambiente de trabalho, era necessário alguém que entendesse, e muito, de pessoas e de grupos. E se você pensa em uma administração profissional, tem de ter profissionais para executar trabalhos específicos. Foi contratada então uma psicóloga de reconhecida capacidade, autora de livros, com experiência em trabalhos na área pública, inclusive na Receita Federal, pois já havia trabalhado com a Superintendência da 9ª RF, com bons resultados.

Contratada a profissional, o grupo com a psicóloga passaram dois dias em uma estação termal da região.

Na sequência, alguns meses depois voltaram à estação termal para continuidade do trabalho. Ainda há o que melhorar, mas o ambiente e o sentimento de equipe melhoraram bastante.

Outro aspecto trabalhado para elevar a auto-estima da, agora, equipe, foi a implantação, ao longo do tempo, de algumas mudanças físicas no ambiente de trabalho, que favoreceram a integração e a satisfação no ambiente de trabalho, como, por exemplo, o fim de divisórias que isolavam cada um dos auditores, colocação de piso claro, cortinas novas, compra de mobiliário (mesas e cadeiras) em cores claras e harmônicas, destinação de novos micros com prioridade para fiscalização, contratação de terceirizado para trabalhos burocráticos, evitando que um auditor desperdiçasse o tempo tirando xerox, por exemplo, enfim, deixando claro à equipe que as atividades fins (fiscalização de tributos internos e combate ao contrabando e descaminho) são prioridades na Delegacia. Aliás, está bem claro para o Gabinete, a SAPOL e a SATEC que essas “seções”, apesar da sua enorme importância, não existem como um fim em si mesmas, senão para viabilizar as outras atividades. Os recursos financeiros, por exemplo, têm destinação principal para as atividades fins – corta-se despesa em qualquer setor, mas não pode faltar dinheiro para fiscalizar.

E esta filosofia de trabalho tem que ser verbalizada, precisa-se dizer o quanto é prioritário o trabalho da fiscalização; por isso a presença da administração (delegado, chefe e supervisor) em reuniões (inclusive assembléias sindicais) é necessária para saber o que anseiam e o que podem oferecer.

Feitas essas considerações de ordem gerencial com aspecto filosófico, é hora de sair da teoria para a prática, ou, por outra, gasto o 1% com a inspiração, vamos aos 99% da transpiração para chegar ao sucesso.

### 2.3.2 *A Definição do Projeto*

Os projetos do plano de ação da 9ª RF (Paraná e Santa Catarina) têm três características fundamentais: simplicidade, participação e foco em resultados. Partindo dessas diretrizes, estabelecemos a estratégia para maximizarmos os recursos humanos e financeiros disponíveis. Daí foram estabelecidas algumas premissas:

- 1- O imposto a ser fiscalizado seria o IRPF, e os projetos a ele vinculados teriam prioridade absoluta na SAFIS/MARINGÁ. Para tanto foram entabuladas conversas, com sucesso, com a Polícia Federal e com o Ministério Público Federal, para que aguardassem até maio, quando a DRF daria seqüência às demandas externas. Também ficou definido que, neste período, a SAFIS não liberaria servidores para trabalhos em outras unidades ou para os órgãos centrais;
- 2- O público-alvo do projeto deveria ser de pessoas extremamente representativas da sociedade, de tal forma que ficasse claro para o público em geral que “se a Receita Federal está fiscalizando esta classe, qualquer um também pode ser”. Assim foram definidos como fiscalizáveis, ao grupo de seleção e preparo de ação fiscal, os prefeitos e os ex-prefeitos na última gestão (em cento e vinte e quatro municípios), os médicos, os advogados, os dentistas e os ruralistas, além de ter sido intensificada a cobrança dos débitos das pessoas físicas em geral. O projeto principal, em homenagem aos bons pagadores de tributos, levaria o nome de Projeto Profissional Exemplar, e consistiria, basicamente, no cruzamento entre valores declarados e valores financeiros efetivamente movimentados, dados estes tirados da CPMF;
- 3- Levar ao extremo a sensação da presença fiscal, com uso intensivo da mídia, palestras às categorias envolvidas e aos contabilistas, reuniões com órgãos afins (Ministério Público

Federal, Procuradoria da Fazenda Nacional, Justiça Federal, Polícia Federal);

- 4- O preparo da ação fiscal, ou melhor, do projeto de fiscalização, envolve não só a fiscalização, como outras seções – SAPOL (prioridade nos recursos e logística), CAC (atendimento à procura espontânea), SACAT (cobranças das pessoas físicas não selecionadas), SAORT (estrutura para o aumento do número de parcelamentos) e AGÊNCIAS (divulgação e parcelamento);
- 5- Os termos de início das ações fiscais seriam emitidos em 3 de dezembro de 2001, para que, quando a maioria dos auditores voltasse de férias no final de janeiro de 2002, pudesse encontrar os elementos solicitados aos contribuintes, maximizando o uso do tempo. Além do mais, com isso, aumentaria a possibilidade de os auditores encerrarem os autos nos meses de março e abril (época da entrega da declaração do IRPF), fato a ser explorado amplamente na mídia, visando ao aumento da arrecadação espontânea. Deveria ficar muito claro que o grau de risco na sonegação estaria muito alto, tornando interessante a correta declaração e respectivo pagamento dos tributos;
- 6- As palestras às categorias fiscalizáveis deveriam ser realizadas até três semanas antes da entrega dos termos de início das ações fiscais, dando tempo para que se regularizassem espontaneamente. Aliás, um dos grandes objetivos do projeto, já que o número de fiscalizáveis era muito superior ao que a Delegacia poderia fiscalizar.

#### *2.3.2.1 O Apoio da Administração*

O apoio firme, imediato e irrestrito da administração (Delegado, Superintendente e Secretário) ao projeto de fiscalização das pessoas físicas deu aos executores a segurança de que não estariam sozinhos, qualquer que fosse a situação. Vale lembrar que a fiscalização ocorreria em ano de eleições e muitos políticos seriam fiscalizados. Abaixo, mensagem via correio eletrônico em que se mostra como seria feito o trabalho, a expectativa quanto ao resultado e o apoio da administração:

Parabéns, pela forma inteligente de trabalhar. Everardo

Sr. Secretário,  
Encaminho, para seu conhecimento, resumo do projeto sobre Presen-  
ça Fiscal PF, a ser levado a execução pela DRF/Maringá.  
Respeitosamente.  
LUIZ BERNARDI  
Superintendente SRRF-9ª RF

Sr. Superintendente,  
Conforme conversado previamente, repasso algumas informações  
sobre projetos da SAFIS da DRF/MGA para 2.002, visando a fiscaliza-  
ção das pessoas físicas:

- 1- Serão fiscalizadas algumas categorias de alta representatividade da sociedade: médicos, advogados, dentistas, prefeitos e proprietários rurais;
- 2 - Os médicos, advogados, dentistas e atuais prefeitos serão fiscali-  
zados com base em suas movimentações financeiras comparadas  
com os valores declarados (veja anexos);
- 3 - Os prefeitos anteriores do último mandato (TODOS) serão incluídos  
em malha;
- 4 - Os proprietários rurais (pelo menos sessenta) serão fiscalizados  
confrontando os valores declarados com valores advindo de um ban-  
co de dados obtido pela fiscalização junto à maior cooperativa agrí-  
cola do país (trabalho relativamente simples e, possivelmente, com  
bons resultados);
- 5 - As intimações serão entregues a partir de 03/12/01, para que na  
época da entrega da declaração do IRPF possamos ter ações con-  
cluídas e aproveitar o resultado na mídia, visando aumentar a arre-  
cação espontânea;
- 6 - Haverá palestras elucidativas para cada uma das categorias profis-  
sionais (datas e locais já agendados), de 30/10 a 07/11, além de  
encontro com contadores convidados de cento e vinte quatro mu-  
nicípios de nossa região;
- 7 - Tais palestras visam incentivar a denúncia espontânea, já que o  
número de pessoas selecionáveis é muito maior do que podería-  
mos fiscalizar;
- 8 - Este trabalho terá o acompanhamento (eu diria uma quase participa-  
ção) do Ministério Público (já tivemos algumas reuniões) e também  
da PFN, já que vamos enfatizar também a parte criminal;

9 - Repassarei notícias sobre os encontros com as categorias envolvidas.

Atenciosamente.

DRF MARINGÁ.

### 2.3.3 A Seleção e o Preparo

#### 2.3.3.1 A importância do planejamento anual

A Receita Federal, como um todo, começa a dar importância ao planejamento dos projetos e implementar na prática esta ferramenta maravilhosa de trabalho. No caso específico de Maringá, não fosse o planejamento das ações no ano anterior e o compromisso de executá-las, não teria ocorrido o êxito. O tempo de todos, quando não há planejamento, é tomado pelos trabalhos urgentes na resolução de problemas, sem que se dê conta das oportunidades que trabalhos importantes oferecem à Instituição.

Desde o final do ano passado (2001), todos os projetos da Delegacia, assim como os da 9ª Região Fiscal, estão no ambiente da intranet, para que qualquer funcionário da Receita Federal no País possa conhecê-lo. E esta prática aumenta a responsabilidade dos gerentes dos projetos, que se superam na sua execução.

Mostramos a seguir um resumo do planejamento, tanto do projeto âncora Profissional Exemplar como dos demais (IRRF Ex-Prefeitos, Cobrança PF, Atividade Rural), extraídos do Plano de Ação disponível na intranet da 9ª RF:

#### **SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL**

Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF

#### **Plano de Ação 2002**

#### **Projeto: PROFISSIONAL EXEMPLAR**

Unidade: DRF/Maringá

#### **1. Objetivos Gerais :**

01. Promover o incremento da receita administrada na Região - DIVAT,  
06. Aprimorar a qualidade e aumentar a produtividade do trabalho fiscal - DIFIS,  
16. Aprimorar as ações com repercussão na esfera penal - DIFIS, 18. Elevar os níveis de presença fiscal - DIFIS

## **2. Descrição do Projeto:**

Fiscalizar profissionais do ramo da medicina, odontologia, advocacia e ocupantes do cargo de prefeito municipal, selecionados a partir das informações de recolhimento da CPMF, extraídas do aplicativo SIGA PF. O trabalho fiscal consiste em confrontar os valores da movimentação financeira do contribuinte, apurada de acordo com os dados da CPMF, com as receitas da atividade declaradas à SRF.

Fase 1) Seleção e preparo dos dossiês, a partir das informações do SIGA PF, a cargo dos AFRF Florisvaldo Cadidê e Nurica Oba Alves Ribeiro;

Fase 2) Ciência do Termo de Início da Ação Fiscal;

Fase 3) Recebimento e análise da documentação obtida; verificar possibilidade de solicitação de informações bancárias por meio de RMF;

Fase 4) Tratamento das informações obtidas (RMF) e Auditoria fiscal;

Fase 5) Lançamento/encerramento da Ação Fiscal;

Fase 6) Formalização de Representação Fiscal Para Fins Penais, quando cabível.

## **3. Meta(s):**

Fiscalizar 63 contribuintes pessoa física.

## **4. Responsável pelo Projeto:**

Milton Vidotti Martinez

### **SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL**

Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF

**Plano de Ação 2002**

**Projeto: IRRF PREFEITOS**

Unidade: DRF/Maringá

## **1. Objetivos Gerais :**

- 01. Promover o incremento da receita administrada na Região - DIVAT,
- 18. Elevar os níveis de presença fiscal - DIFIS

## **2. Descrição do Projeto:**

Verificar o cumprimento das obrigações tributárias, na área do IRPF, por parte das Prefeituras Municipais sob jurisdição da DRF/Maringá, no que se aplica à retenção do Imposto de Renda Pessoa Física (IRRF) dos ocupantes do cargo de prefeito municipal na gestão de 1997 a 2000.

Inicialmente serão enviados ofícios aos atuais prefeitos solicitando: o nome e CPF do prefeito anterior; cópia das fichas financeiras do servidor no período; e cópia dos empenhos das despesas (vencimentos e subsídios). Em seguida será procedida análise dos documentos em confronto com os valores declarados nas DIRPF, pelos contribuintes. Eventuais divergências serão tratadas ou pela malha/PF, ou com emissão de MPF.

**3. Meta(s):**

124 prefeituras municipais.

**4. Responsável pelo Projeto:**

Milton Vidotti Martinez

**SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL**

Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF

**Plano de Ação 2002**

**Projeto: Cobrança Local dos Débitos da Conta Corrente PF**

Unidade: DRF/Maringá

**1. Objetivos Gerais :**

01. Promover o incremento da receita administrada na Região - DIVAT

**2. Descrição do Projeto:**

Cobrança local dos débitos da Conta Corrente Pessoa Física até o exercício de 1999 / Encaminhamento dos débitos remanescentes de IRPF para inscrição em dívida ativa.

**3. Meta(s):**

Cobrança de 90% dos débitos da Conta Corrente Pessoa Física até o exercício de 1999 / Encaminhamento de 80% dos débitos remanescentes de IRPF para inscrição em dívida ativa.

**4. Responsável pelo Projeto:**

Luiz Fernando da Silva Costa

**5. Recursos:**

Dois servidores da SACAT

**6. Período de Execução:**

De Janeiro a Dezembro de 2002

**7. Relatório de Execução:**

Cobrança de 30% dos débitos do Conta Corrente Pessoa Física até o exercício de 1999 / Encaminhamento dos não pagos para inscrição em dívida ativa.

**8. Situação Atual:**

Em andamento

**SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL**

Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF

**Plano de Ação 2002**

**Projeto: Cobrança Local dos Débitos da Conta Corrente PF**

Unidade: DRF/Maringá

### **1. Objetivos Gerais :**

01. Promover o incremento da receita administrada na Região - DIVAT,  
04. Racionalizar a utilização dos recursos humanos e materiais - DIPOL, 06.  
Aprimorar a qualidade e aumentar a produtividade do trabalho fiscal - DIFIS, 18.  
Elevar os níveis de presença fiscal - DIFIS

### **2. Descrição do Projeto:**

Fiscalizar contribuintes pessoa física que operam com atividade rural, considerando informações levantadas em cooperativas agrícolas da jurisdição de Maringá. O trabalho fiscal consiste em confrontar os valores de receitas da atividade rural declaradas com as receitas efetivamente auferidas e recebidas das sociedades cooperativas.

Fase 1) Seleção a partir dos arquivos magnéticos da escrituração fiscal de sociedades cooperativas: Jorge Goro;

Fase 2) Preparo dos dossiês;

Fase 3) Ciência do Mandado de Procedimento Fiscal e do Termo de Início da Ação Fiscal;

Fase 4) Diligência às cooperativas agrícolas para confirmação das receitas da atividade rural dos fiscalizados;

Fase 5) Auditoria fiscal e lançamento/encerramento da Ação Fiscal.

### **3. Meta(s):**

Fiscalizar 25 contribuintes pessoa física.

### **4. Responsável pelo Projeto:**

Milton Vidotti Martinez

É importante frisar que a administração não interferiu na seleção e no preparo das ações fiscais, apenas exigiu que, após a escolha dos contribuintes a serem fiscalizados, todos os auditores da fiscalização tivessem acesso à relação inicial, com centenas de nomes e dados dos contribuintes, para que o processo se tornasse transparente aos executores. Aliás, não só executores, mas também formuladores do projeto. Mais ainda, se houvesse algum nome, da relação ou fora dela, do qual algum auditor tivesse dado falta, e desde que obedecesse aos critérios técnicos abaixo, este nome poderia ser selecionado (não houve nova inclusão).

O trabalho de seleção foi feito da seguinte forma:

- 1- Foram extraídos, do SIGA PF e de outras informações externas sobre as categorias profissionais, todos os CPFs

dos profissionais dos 124 municípios componentes da DRF/MARINGÁ;

- 2- Foram extraídas, do SIGA PF, as informações sobre a movimentação financeira e sobre os valores declarados das pessoas físicas identificadas como profissional da área, dos anos-calendário de 1997, 1998, 1999 e 2000;
- 3- Os contribuintes a serem objeto de ação fiscal foram selecionados entre as maiores movimentações financeiras (ordem decrescente), obedecido o disposto no inciso XI, do art. 3º, do Decreto nº 3.724/01;
- 4- A ação fiscal recaiu sobre apenas um ano-calendário (o de maior valor, de acordo com o critério acima), com a finalidade de concluir o maior número possível de ações fiscais.

Por interessante e curioso, vale discorrer sobre uma das informações externas de onde extraímos vários dados. A entidade de classe dos médicos da região, tentando se antecipar, entrou na Justiça Federal com Mandado de Segurança, visando impedir o acesso às informações sobre as movimentações financeiras dos seus associados. A Justiça Federal, solicitando a manifestação da DRF, encaminhou o processo com mais de oitocentos nomes de médicos, com os respectivos dados (CPF, endereço...) e com muitas informações das quais a DRF não tinha conhecimento e que foram devidamente incorporadas ao banco de dados da fiscalização.

Assim, a partir de uma planilha inicial com os contribuintes potencialmente fiscalizáveis, com dezenas de centenas de nomes com respectivos valores declarados cruzados com os movimentados, colhidos através dos dados da CPMF (a qual o Secretário da Receita Federal, Everardo Maciel, define como “um instrumento importantíssimo para que eu chamo de ‘acompanhamento sistêmico de renda’.” (JORNAL DO BRASIL 12/11/2001), montou-se uma planilha (da qual, suprimidos os nomes dos contribuintes, vemos uma parte na página seguinte, apenas a título ilustrativo).

| Categoria | Ano<br>Selecionado | Rendimentos Declarados |         |         |         | Movimentação Financeira |           |           |           | Mov. Finan./Rend. Decl |         |      |      |
|-----------|--------------------|------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|------------------------|---------|------|------|
|           |                    | 2000                   | 1999    | 1998    | 1997    | 2000                    | 1999      | 1998      | 1997      | 2000                   | 1999    | 1998 | 1997 |
| dentista  | 1998               | 24.406                 | 27.368  | 25.483  | 66.193  | 1.640.402               | 1.713.001 | 2.398.452 | 181.346   | 67                     | 63      | 94   | 3    |
| dentista  | 2000               | 35.952                 | 38.515  | 34.710  | 36.337  | 1.333.977               | 388.339   | 1.032.872 | 332.019   | 37                     | 10      | 30   | 9    |
| dentista  | 2000               | 24.413                 | 14.595  | 15.085  | 16.377  | 1.037.716               |           | 229.065   | 69.505    | 43                     | 0       | 15   | 4    |
| dentista  | 2000               | 20.702                 | 20.224  | 51.380  | 102.067 | 907.569                 | 213.307   | 738.027   | 277.870   | 44                     | 11      | 14   | 3    |
| advogados | 1997               | 9.955                  | 9.750   | 9.380   | 13.599  | 123.902                 | 81.729    | 2.235.003 | 4.397.892 | 12                     | 8       | 238  | 323  |
| advogados | 1998               | 156.475                | 133.261 | 92.973  | 191.329 | 2.536.211               | 1.467.096 | 3.037.252 | 3.016.666 | 16                     | 11      | 33   | 16   |
| advogados | 2000               | 0                      | 0       | 313.686 | 15.545  | 3.014.782               | 91.404    | 253.230   | 163.755   | #DIV/0!                | #DIV/0! | 1    | 11   |
| advogados | 2000               | 12.000                 | 14.914  | 30.766  | 163.088 | 2.528.407               | 390.853   | 498.319   | 2.122.407 | 211                    | 26      | 16   | 13   |
| advogados | 2000               | 30.486                 | 122.296 | 65.006  | 19.267  | 2.266.932               | 765.341   | 637.021   | 1.174.375 | 74                     | 6       | 10   | 61   |
| advogados | 1997               | 56.320                 | 61.604  | 27.899  | 42.370  | 336.491                 | 231.230   | 429.552   | 2.205.319 | 6                      | 4       | 15   | 52   |
| advogados | 1998               | 116.745                | 67.074  | 90.731  | 260.776 | 1.409.429               | 141.649   | 2.126.648 | 517.814   | 12                     | 2       | 23   | 2    |
| advogados | 2000               | 168.998                | 284.040 | 197.339 | 419.962 | 2.079.763               | 407.834   | 719.915   | 635.807   | 12                     | 1       | 4    | 2    |
| prefeitos | 2000               | 83.918                 | 15.601  | 74.342  | 210.817 | 4.160.721               | 56.185    | 526.164   | 158.396   | 50                     | 4       | 7    | 1    |
| prefeitos | 1997               | 10.548                 | 10.616  | 5.720   | 29.980  | 1.381.933               | 1.000.455 | 3.475.690 | 3.956.386 | 131                    | 94      | 608  | 132  |
| prefeitos | 2000               | 34.804                 | 24.798  | 10.499  | 17.920  | 3.699.180               | 1.063.979 | 722.430   | 825.690   | 106                    | 43      | 69   | 46   |
| prefeitos | 1998               | 50.840                 | 52.402  | 49.076  | 56.574  | 577.866                 | 246.536   | 3.424.487 | 805.808   | 11                     | 5       | 70   | 14   |
| prefeitos | 2000               | 11.116                 | 12.361  | 12.315  | 53.436  | 2.779.230               | 1.017.636 | 1.439.818 | 1.427.967 | 250                    | 82      | 117  | 27   |
| prefeitos | 1998               | 11.465                 | 9.010   | 10.600  | 16.863  | 141.092                 | 120.303   | 511.662   | 295.188   | 12                     | 13      | 48   | 18   |
| médico    | 1998               | 197.098                | 124.254 | 179.501 | 782.477 | 495.805                 | 143.346   | 2.804.874 | 53.290    | 3                      | 1       | 16   | 0    |
| médico    | 1998               | 272.810                | 34.336  | 66.124  | 92.713  | 2.140.892               | 1.431     | 2.292.933 | 2.101.592 | 8                      | 0       | 35   | 23   |
| médico    | 1997               | 383.510                | 22.037  | 53.392  | 24.919  | 589.047                 | 343.941   | 1.061.749 | 2.284.031 | 2                      | 16      | 20   | 92   |
| médico    | 1998               | 143.807                | 84.880  | 107.988 | 173.101 | 168.646                 | 154.773   | 1.653.243 | 1.276.140 | 1                      | 2       | 15   | 7    |
| médico    | 1997               | 64.940                 | 100.264 | 78.442  | 136.600 | 639.356                 | 103.749   | 1.312.207 | 1.577.036 | 10                     | 1       | 17   | 12   |
| médico    | 2000               | 121.095                | 188.603 | 127.692 | 195.497 | 1.554.846               | 1.344     | 1.267.349 | 1.144.256 | 13                     | 0       | 10   | 6    |
| médico    | 1998               | 161.265                | 111.823 | 30.704  | 21.426  | 845.296                 | 286.834   | 1.474.949 | 733.512   | 5                      | 3       | 48   | 34   |
| médico    | 1998               | 59.710                 | 80.292  | 84.525  | 170.364 | 226.658                 | 251.684   | 1.353.511 | 366.145   | 4                      | 3       | 16   | 2    |
| médico    | 1998               | 75.586                 | 72.278  | 75.387  | 961.044 | 928.707                 | 272.259   | 1.065.388 | 650.760   | 12                     | 4       | 14   | 1    |
| médico    | 1997               | 69.559                 | 50.707  | 53.012  | 88.922  | 143.355                 | 21.409    | 701.601   | 891.789   | 2                      | 0       | 13   | 10   |
| médico    | 1997               | 42.705                 | 43.080  | 65.470  | 60.402  | 547.918                 | 269.437   | 452.830   | 872.506   | 13                     | 6       | 7    | 14   |

Rendimentos Declarados (Tribut./Isentos/NT/Excl. Fonte

#### 2.3.4 *A Divulgação da Operação*

As conversas com o Ministério Público foram várias. Num processo transparente, eram fornecidas informações amplas e genéricas (resguardado o sigilo fiscal) para que tivéssemos o apoio incondicional durante e após os trabalhos. Da mesma forma, com a Procuradoria da Fazenda Nacional as conversas foram constantes. A idéia é que a PFN e o Ministério Público não fossem apenas auxiliares de um processo, mas sim co-participantes, principalmente cidadãos.

A resposta foi melhor do que se esperava. Ambas as instituições estiveram, e ainda estão, ao nosso lado em todas as situações referentes ao projeto.

O marco da divulgação pública ocorreu no final de outubro de 2001, numa palestra aos contabilistas da região; e lá estavam os Procuradores da República e da Fazenda Nacional (a Polícia Federal também foi convidada). Num auditório com capacidade para cento e sessenta pessoas sentadas, havia duzentos e quinze contabilistas que ouviram como seria feita a fiscalização, com detalhes verídicos de comparação entre valores declarados e os efetivamente movimentados, a base jurídica e as consequências para os médicos, dentistas, ruralistas, advogados, prefeitos e ex-prefeitos que “não acertassem sua situação com a Receita Federal”. Sentiram que não havia blefe. Tínhamos todas as informações, e detalhadas, na mão. Nesta reunião pôde-se sentir, efetivamente, a força que o uso das informações da CPMF e das informações bancárias, por meio da Lei complementar 105/2001, da Lei 10.174/2001 e do Decreto 3724/2001, deu à Receita Federal.

A notícia caiu como uma bomba entre os contadores, imprensa e categorias envolvidas. A Receita Federal sabia aonde queria chegar e tinha os meios e as informações para isto, com o apoio da Procuradoria da Fazenda Nacional e do Ministério Público Federal.

Aliás a PFN esteve com a administração e chefias da DRF em reunião com os juízes federais. E a estratégia foi a mesma: ser transparente ao máximo com os juízes, mostrando as movimentações absurdas dos componentes da “nata da sociedade” e as declarações irrisórias. Além da troca de impressões sobre o projeto, criou-se um clima de respeito entre ambas as instituições, ficando claro que, ressalvada a

autonomia de cada uma, o intuito era o mesmo: a busca da efetiva justiça fiscal com o efetivo combate à sonegação.

Como resultado prático principal podemos informar que, entre tantas ações na justiça contra a ação da Receita Federal, nenhuma teve liminar ou sentença favorável em primeira instância.

Seguiram-se palestras nas associações de prefeitos, médicos e dentistas, com boa presença, um certo temor e um inconformismo: “Mas por que nós?” era uma pergunta comum.

Com os advogados não pôde ser feita a palestra. O presidente da OAB local estava viajando à época das palestras (cerca de um mês antes da entrega dos termos de início) e, assim que retornou, procurou a administração a fim de marcar o encontro. A resposta foi negativa; como faltavam somente duas semanas para o início da operação, não seria de bom tom dar um prazo tão curto para a regularização e muito menos adiar o início já divulgado. Com isto, a alternativa que restou à OAB local foi enviar a cada um de seus associados, via *e-mail*, um comunicado com detalhes de como seria efetuado o trabalho da Receita Federal, suas consequências e alternativa (ir até a Receita antes que a Receita fosse até ele). O resultado veremos mais à frente, quando analisarmos os indicadores.

E no decorrer das palestras, a mídia fazia ampla divulgação do projeto, divulgando exemplos (sem os nomes) de sonegação e as consequências penais que poderiam advir das constatações das irregularidades.

#### *2.3.4.1 A Participação das Agências*

O interesse e a participação dos chefes das Agências de Campo Mourão, Cianorte, Jandaia do Sul, Loanda, Ivaiporã, Paranavaí e Umuarama foi decisiva para o incremento da arrecadação. Dando palestras aos contadores ou entrevistas a todos os órgãos de imprensa (rádios, jornais e TVs) da região, que cobre cento e vinte e quatro municípios, mostraram a presença fiscal da Receita Federal.

#### *2.3.5 O Início e o Decorrer da Operação*

E no dia 3 de dezembro de 2001 os auditores iniciaram o trabalho. E a emoção bateu forte, como convém a um trabalho feito com técnica, mas com muita paixão.

Na SAFIS, com quase todos executando trabalho similar, aumentaram-se a troca de idéias, as conversas, melhorando as relações e o sentimento de grupo. Já não eram auditores fazendo um trabalho mecânico; era uma equipe em busca de um ideal.

Constantemente a equipe era alimentada pelas informações sobre os resultados do trabalho. Era um advogado que parcelava seiscentos mil reais, prefeitos que vinham regularizar contas, contribuinte que pagava vultosa soma à vista, incrementos recordes de arrecadação mês a mês (quase sempre os maiores do país) resultante de um trabalho planejado, simples, participativo e focado em resultados. Vitória de uma equipe composta de elementos com espírito público e capacidade de trabalho. Homens e mulheres comprometidos com a instituição e com o país.

### 2.3.6 *Os Projetos Acessórios*

#### 2.3.6.1 *Cobrança pela SACAT*

Durante o primeiro quadrimestre de 2002, uma das prioridades da SACAT/MARINGÁ foi a cobrança intensa de débitos de pessoas físicas, via telefone ou carta.

Foram mais de trezentas cartas cobrando os débitos dos contribuintes: trinta por cento deles pagaram ou parcelaram; os débitos restantes foram enviados à PFN.

Este tipo de ação, em princípio, não tem quase nada de original, porém o fato de estar sendo executada dentro de um contexto em que todas as pessoas físicas eram potencialmente fiscalizáveis, com a “participação” do Ministério Público e divulgação constante da mídia, faz com que haja um efeito multiplicador na procura espontânea pela regularização das pendências tributárias. Como já disse o Secretário da Receita Federal: “Quanto maior o poder de fiscalização da Receita Federal, maior o recolhimento espontâneo de tributos” (O Estado de São Paulo, 14/1/2001), e ainda: “O volume de tributos declarados aumenta quando a administração tributária eleva seu poder coercitivo ou quando aumentam os riscos de punição para quem sonega e isso acontece, geralmente, pela via espontânea” (O Estado de São Paulo, 14/1/2001).

A seguir, uma pequena parte de um gerencial utilizado pela SACAT para controlar a cobrança das pessoas físicas.

| Carta         | CPF | NOME | TIPO  | Exer  | Débito    | TIPO  | Exr   | Débito   |
|---------------|-----|------|-------|-------|-----------|-------|-------|----------|
| ½             |     |      | 2904  | 1999  | 26.215,47 |       |       |          |
| 002/02        |     |      | 0211  | 1998  | 9.095,70  | 5320  | 1998  | 363,83   |
| 003/02        |     |      | 2904  | 1999  | 14.447,44 |       |       |          |
| 004/02        |     |      | 0211  | 1998  | 10.249,98 | 5320  | 1998  | 415,20   |
| 005/02        |     |      | 0211  | 1999  | 6.673,20  | 0211  | 2000  | 4.833,84 |
| .....         |     |      | ..... | ..... | .....     | ..... | ..... | .....    |
| .....         |     |      | ..... | ..... | .....     | ..... | ..... | .....    |
| .....         |     |      | ..... | ..... | .....     | ..... | ..... | .....    |
| .....         |     |      | ..... | ..... | .....     | ..... | ..... | .....    |
|               |     |      | ..... | ..... | ....      | ..... | ..... | .....    |
|               |     |      |       |       |           | ....  |       | .....    |
| 317/02        |     |      | 2904  | 1998  | 3.778,15  |       |       |          |
| 318/02        |     |      | 0211  | 2001  | 738,96    |       |       |          |
| 319/02        |     |      | 0211  | 2001  | 785,00    |       |       |          |
| 320/02        |     |      | 0211  | 2001  | 819,24    |       |       |          |
| <b>321/02</b> |     |      | 0211  | 2001  | 835,42    |       |       |          |

#### 2.3.6.2 IRRF Ex-Prefeitos

A divulgação para o leigo, via imprensa, era que todos os prefeitos (cento e vinte e quatro municípios) estavam sujeitos à fiscalização e que todos os ex-prefeitos do último mandato “passariam pela malha”. A mensagem a ser passada, além do aumento do respeito e da credibilidade da Receita Federal, era que, se estes figuras políticos estão sendo fiscalizados, qualquer um, inclusive um de nós, pode ser fiscalizado. Como a imprensa em geral dá grande destaque a este tipo de operação, aumentou o sentimento da presença fiscal na sociedade.

Apenas para visualização, apresentamos a seguir uma pequena parte de planilha (modificada em função do sigilo) usada pela SAFIS/MARINGÁ para acompanhamento e controle do projeto, já com os resultados (crédito tributário) advindos dos lançamentos.

Embora não tenha sido ainda mensurado, mudou completamente o comportamento de dezenas de prefeituras com relação à correta retenção do IRRF.

| MUNICÍPIO | PREFEITO FONE | CPF | RESULTADO        | CRED_TRIB  |
|-----------|---------------|-----|------------------|------------|
|           | A             |     | Retificação      | 104.000,00 |
|           | M             |     | Malha            | 98.941,14  |
|           | J             |     | Auto de Infração | 93.408,56  |
|           | A             |     | Auto de Infração | 84.488,40  |
|           | A             |     | Auto de Infração | 76.076,77  |
|           | J             |     | Auto de Infração | 66.244,07  |
|           | S             |     | Auto de Infração | 62.700,74  |
|           | B             |     | Auto de Infração | 57.022,48  |
|           | A             |     | Malha            | 55.732,48  |
|           | A             |     | Auto de Infração | 50.815,23  |
|           | J             |     | Malha            | 46.595,93  |
|           | T             |     | Retificação      | 45.349,06  |
|           | A             |     | Auto de Infração | 42.510,72  |
|           | M             |     | Auto de Infração | 39.113,51  |
|           | E             |     | Malha            | 38.343,56  |
|           | L             |     | Malha            | 33.231,16  |
|           | J             |     | Auto de Infração | 21.248,30  |
|           | C             |     | Malha            | 20.098,02  |
|           | L             |     | Auto de Infração | 17.843,27  |
|           | E             |     | Malha            | 16.176,95  |
|           | M             |     | Malha            | 14.834,09  |
|           | V             |     | Retificação      | 13.908,80  |
|           | P             |     | Malha            | 13.335,42  |
|           | H             |     | Malha            | 13.293,16  |

### 2.3.6.3 Atividade Rural

O trabalho com os ruralistas tem a filosofia simples: cruzar os dados de duas das maiores cooperativas do país com os valores declarados à Receita Federal pelos cooperados. Mas é óbvia a necessidade de se ter pessoas que vislumbraram a oportunidade da ação (simples, rápida e com resultados), outras pessoas com competência para trabalhar os bancos de dados, outras pessoas para executarem a fiscalização dentro da filosofia de trabalho estipulada, outras pessoas para acompanhar e mensurar os resultados. Pessoas, pessoas, pessoas: elas fazem a diferença.

A mensuração parcial direta do trabalho pode ser verificada em

parte numa planilha, lembrando que não estão nela contemplados os recolhimentos espontâneos.

| <b>NOME</b>                        | <b>RECEITA NA COOPERATIVA</b> | <b>RECEITA DECLARADA</b> | <b>DIFERENÇA</b> | <b>Créd. Trib.</b> |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------|--------------------|
| MAU                                | 522.581,71                    | 0,00                     | 522.581,71       | 150.130,46         |
| JOA                                | 3.370.673,22                  | 925.491,53               | 2.445.181,69     | 118.142,60         |
| ANT                                | 988.464,76                    | 122.056,73               | 866.408,03       | 114.653,59         |
| JOS                                | 620.470,61                    | 347.801,00               | 272.669,61       | 80.331,95          |
| CAR                                | 696.214,21                    | 121.039,53               | 575.174,68       | 76.778,12          |
| EMI                                | 216.009,32                    | 0,00                     | 216.009,32       | 42.441,98          |
| MAR                                | 272.769,39                    | 134.858,72               | 137.910,67       | 35.336,16          |
| MAR                                | 674.003,97                    | 0,00                     | 674.003,97       | 29.907,77          |
| JOA                                | 512.785,73                    | 0,00                     | 512.785,73       | 23.427,12          |
| WIL                                | 500.887,67                    | 276.177,32               | 224.710,35       | 22.958,31          |
| LIC                                | 177.193,15                    | 7.255,00                 | 169.938,15       | 17.171,42          |
| ADE                                | 333.946,13                    | 176.595,93               | 157.350,20       | 17.109,60          |
| ALC                                | 296.230,49                    | 0,00                     | 296.230,49       | 13.712,69          |
| IVA                                | 331.314,47                    | 106.813,00               | 224.501,47       | 9.004,75           |
| OSO                                | 148.546,63                    | -                        | 148.546,63       | 8.699,47           |
| GEN                                | 204.640,67                    | 23.947,94                | 180.692,73       | 7.694,55           |
| EDG                                | 175.545,52                    | -                        | 175.545,52       | 6.301,45           |
| <b>TOTAL DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO</b> |                               |                          |                  | <b>780.199,82</b>  |
| <b>MÉDIA DO CRÉDITO TRIBUTÁRIO</b> |                               |                          |                  | <b>33.921,73</b>   |

### 2.3.7 Os Resultados

#### INDICADORES

Foi-se a época em que uma administração podia ser subjetiva em sua análise, quando cobrada pelos superiores. Hoje se exige objetividade. O tempo do “estamos fazendo um bom trabalho, chefe. O movimento ‘tá’ bom e os funcionários ‘tão’ satisfeitos” não existe (ou não deve existir) mais. Há que se medir causa e efeito, planejar e medir resultados, profissionalizar-se. Está próximo o dia em que a sociedade não tolerará administrações públicas medíocres – o país não pode se dar ao luxo desse desperdício.

Deste modo há que se mostrar os resultados e, neste trabalho, foram escolhidos os seguintes indicadores:

- 1- Incremento de arrecadação de IRPF
- 2- Incremento da quantidade e dos valores de parcelamento de IRPF
- 3- Número e valores de restituição
- 4- Número de ações fiscais concluídas
- 5- Incremento da participação percentual do IRPF na arrecadação total

#### *2.3.7.1 Incremento de Arrecadação de IRPF*

Analizando a arrecadação do imposto de renda sobre pessoa física em cada uma das unidades do país, podemos chegar a algumas conclusões sobre o resultado dos trabalhos efetuados na DRF/MARINGÁ. Neste trabalho, excluimos a comparação com o Rio de Janeiro e São Paulo, pelas características específicas das unidades nessas cidades.

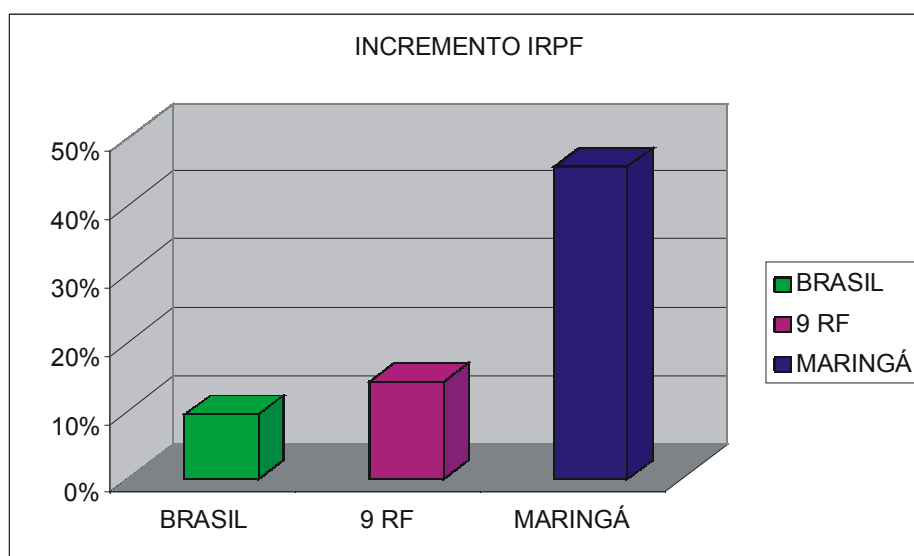
Comparando-se as variações percentuais das unidades (veja a seguir tabela com as maiores variações positivas) de janeiro a agosto de 2002, em relação ao mesmo período do ano anterior, notamos que a DRF/MARINGÁ teve o maior incremento do país relativo a um programa de fiscalização (já que o incremento em Aracaju deveu-se, quase totalmente, ao pagamento espontâneo decorrente da venda de uma rede de supermercados, por pessoas físicas, gerando expressivo recolhimento em ganho de capital, em fevereiro de 2002).

A DRF/MARINGÁ, em relação ao IRPF, passou da trigésima terceira posição em 2001 para a vigésima terceira em 2001, incluídas todas as unidades do país.

O aumento da arrecadação no IRPF foi superior a 45%, sendo o incremento nacional em torno de 10%.

Na planilha abaixo, bem como no gráfico, consegue-se visualizar o aumento da arrecadação do IRPF, função dos projetos executados.

|         | IRPF          |               |          |
|---------|---------------|---------------|----------|
|         | jan/ago 2001  | jan/ago 2002  | Variação |
| BRASIL  | 3.126.295.428 | 3.405.296.102 | 8,9%     |
| 9ª RF   | 242.325.247   | 274.547.137   | 13,3%    |
| MARINGÁ | 20.296.388    | 29.533.060    | 45,5%    |



RPF – EVOLUÇÃO NA ARRECADAÇÃO – comparação entre as vinte Delegacias que tiveram o maior crescimento percentual do IRPF em 2002

|                   | jan/ago 2001      | jan/ago 2002      | var. perc.   |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| ARACAJU-SE        | 17.852.217        | 53.698.353        | 200,8%       |
| <b>MARINGÁ-PR</b> | <b>20.296.388</b> | <b>29.533.060</b> | <b>45,5%</b> |
| MANAUS-AM         | 19.793.480        | 27.354.933        | 38,2%        |
| SANTO ANGELO-RS   | 10.337.707        | 13.961.641        | 35,1%        |
| NOVO HAMBURGO-RS  | 18.561.968        | 24.494.542        | 32,0%        |
| RIBEIRÃO PRETO-SP | 36.597.249        | 46.214.516        | 26,3%        |
| JOINVILLE-SC      | 12.313.754        | 15.192.031        | 23,4%        |
| FRANCA-SP         | 16.190.381        | 19.871.342        | 22,7%        |

|                        |            |            |       |
|------------------------|------------|------------|-------|
| NATAL-RN               | 15.537.436 | 18.759.164 | 20,7% |
| JOAÇABA-SC             | 9.178.221  | 11.051.582 | 20,4% |
| SÃO LUIS-MA            | 10.289.871 | 12.289.750 | 19,4% |
| ARARAQUARA-SP          | 17.165.542 | 20.471.291 | 19,3% |
| PASSO FUNDO-RS         | 13.366.375 | 15.744.246 | 17,8% |
| OSASCO-SP              | 23.055.413 | 27.080.735 | 17,5% |
| PELOTAS-RS             | 11.237.619 | 13.195.655 | 17,4% |
| GOIÂNIA-GO             | 37.815.010 | 44.294.335 | 17,1% |
| MACEIÓ-AL              | 15.527.915 | 18.179.863 | 17,1% |
| PRESIDENTE PRUDENTE-SP | 14.002.532 | 16.225.068 | 15,9% |
| CUIABÁ-MT              | 19.591.857 | 22.662.707 | 15,7% |
| CASCAVEL-PR            | 13.425.769 | 15.423.672 | 14,9% |
| LONDRINA-PR            | 21.830.576 | 25.078.920 | 14,9% |

#### EVOLUÇÃO MENSAL DA ARRECADAÇÃO IRPF

Os números da planilha abaixo mostram a variação positiva contínua da arrecadação de IRPF, em função de recolhimentos espontâneos e, também, de lançamentos do tributo. Nenhuma Delegacia do país tem números parecidos ao longo do ano.

| ARRECADAÇÃO CA 150 - IMP. RENDA PESSOA FÍSICA |                   |              |                   |            |
|-----------------------------------------------|-------------------|--------------|-------------------|------------|
| DRF Maringá                                   |                   |              |                   |            |
| jan/01                                        | 583.700           | jan/02       | 1.297.095         | 122%       |
| fev/01                                        | 615.182           | fev/02       | 1.005.729         | 63%        |
| mar/01                                        | 639.991           | mar/02       | 829.945           | 30%        |
| abr/01                                        | 6.639.129         | abr/02       | 9.262.587         | 40%        |
| mai/01                                        | 3.352.680         | mai/02       | 4.853.972         | 45%        |
| jun/01                                        | 2.799.661         | jun/02       | 4.037.560         | 44%        |
| jul/01                                        | 2.974.761         | jul/02       | 4.170.878         | 40%        |
| ago/01                                        | 2.691.284         | ago/02       | 4.075.294         | 51%        |
| <b>Total</b>                                  | <b>20.296.388</b> | <b>Total</b> | <b>29.533.060</b> | <b>46%</b> |

### 2.3.7.2 Incremento da Quantidade e dos Valores de Parcelamento de IRPF

A procura dos contribuintes para parcelar débitos referentes ao IRPF cresceu muito na DRF/MARINGÁ e em suas Agências. O número de processos aumentou 62% de janeiro a junho deste ano em relação ao mesmo período do ano passado, e, se compararmos com a variação em todo o país, temos uma diferença entre os números da DRF e os nacionais de 84%, já que o número de parcelamentos deferidos no período no Brasil diminuiu em 22%.

Ao analisarmos os valores dos parcelamentos de IRPF, encontramos números ainda maiores. De janeiro a junho de 2002, o crescimento foi de 177% em comparação a igual período de 2001.

Alargando o período de análise, vê-se que a DRF/MARINGÁ deferiu até agosto de 2002 257 processos de parcelamento de IRPF, totalizando quase três milhões de reais, valor muito superior ao das demais delegacias da região, inclusive a da capital.

#### ANÁLISE DO PARCELAMENTO

|                | parcelamentos |                  | parcelamentos |                  | variação   |             |
|----------------|---------------|------------------|---------------|------------------|------------|-------------|
|                | deferidos     | valores          | deferidos     | valores          | quantidade | valores     |
| <b>MARINGÁ</b> | <b>121</b>    | <b>667.586</b>   | <b>196</b>    | <b>1.850.198</b> | <b>62%</b> | <b>177%</b> |
| 9ª             | 2.04          | 10.546.46        | 1.46          | 8.694.35         | -          | -           |
| <b>BRASIL</b>  | <b>24.05</b>  | <b>115.579.3</b> | <b>18.68</b>  | <b>82.379.17</b> | <b>-</b>   | <b>-</b>    |

|         | MARINGÁ |          |           |          | LONDRINA |         | PONTA GROSSA |         | CURITIBA |           |
|---------|---------|----------|-----------|----------|----------|---------|--------------|---------|----------|-----------|
| Mês/ano | qtidade | mga/9ºRF | Valor     | Mga/9ºRF | qtidade  | Valor   | qtidade      | Valor   | qtidade  | Valor     |
| ago/01  | 23      | 8%       | 365.545   | 16%      | 33       | 133.859 | 33           | 157.918 | 58       | 297.027   |
| set/01  | 38      | 11%      | 138.758   | 8%       | 34       | 108.669 | 30           | 178.851 | 86       | 399.153   |
| out/01  | 32      | 10%      | 92.786    | 7%       | 20       | 96.341  | 18           | 54.942  | 96       | 573.737   |
| nov/01  | 33      | 16%      | 115.745   | 14%      | 15       | 67.317  | 21           | 96.206  | -        | -         |
| dez/01  | 23      | 7%       | 559.060   | 24%      | 15       | 101.327 | 24           | 152.016 | 85       | 344.646   |
| jan/02  | 39      | 16%      | 282.097   | 13%      | 7        | 57.325  | 8            | 47.998  | 96       | 543.768   |
| fev/02  | 21      | 9%       | 184.053   | 16%      | 17       | 83.018  | 22           | 83.089  | 42       | 162.774   |
| mar/02  | 15      | 6%       | 63.172    | 7%       | 9        | 43.826  | 10           | 47.947  | 82       | 276.022   |
| abr/02  | 40      | 19%      | 425.451   | 33%      | 5        | 33.246  | 10           | 25.886  | 41       | 194.462   |
| mai/02  | 46      | 15%      | 476.204   | 36%      | 19       | 64.491  | 13           | 50.581  | 85       | 307.054   |
| jun/02  | 35      | 14%      | 419.220   | 24%      | 13       | 234.443 | 13           | 86.351  | 41       | 166.164   |
| jul/02  | 32      | 15%      | 239.873   | 19%      | 12       | 50.540  | 14           | 169.491 | 32       | 160.616   |
| ago/02  | 29      | 12%      | 654.431   | 31%      | 32       | 142.976 | 12           | 25.593  | 31       | 206.233   |
|         | 313     | 13%      | 3.419.306 | 22%      | 144      | 878.509 | 147          | 785.158 | 535      | 2.361.739 |

### 2.3.7.3 Número e Valores de Restituição

Lembrando que os números abaixo representam apenas uma tendência, que pode ou não se confirmar ao final do processo, mostramos como diminuíram os valores globais de restituição do IRPF neste ano. Aliás, os números da DRF/Londrina (que não aparecem nesta monografia), que trabalhou mais seriamente as questões dos recibos, são melhores ainda.

A explicação óbvia é que a presença fiscal, o sentimento pela população, de que a Receita Federal está atuante inibe os mais diversos tipos de irregularidades, levando, inclusive, o contribuinte a deixar de arriscar.

#### **ANÁLISE DE RESTITUIÇÕES - variação 2001/02 (até 2º lote)**

|                   | <b>MARINGÁ</b> | <b>9 RF</b> | <b>BRASIL</b> |
|-------------------|----------------|-------------|---------------|
| n de restituições | <b>-16%</b>    | -7%         | -5%           |
| valores           | <b>-10%</b>    | 7%          | 12%           |
| valor médio       | <b>8%</b>      | 14%         | 17%           |

### 2.3.7.4 Número de Ações Fiscais Concluídas

O número de ações fiscais concluídas é dos maiores exemplos de êxito dos projetos executados. Ao final do segundo trimestre, por exemplo, os lançamentos de IRPF da DRF/MARINGÁ superavam a soma das Delegacias de Londrina, Ponta Grossa e Cascavel e eram quase o dobro dos da Delegacia de Curitiba, de porte bem maior.

Ao analisarmos os números do ano todo, até final de agosto, vemos que o número de ações fiscais de IRPF é incomparavelmente maior que o das demais Delegacias da Região, e nem por isso houve prejuízo das ações relativas às pessoas jurídicas.

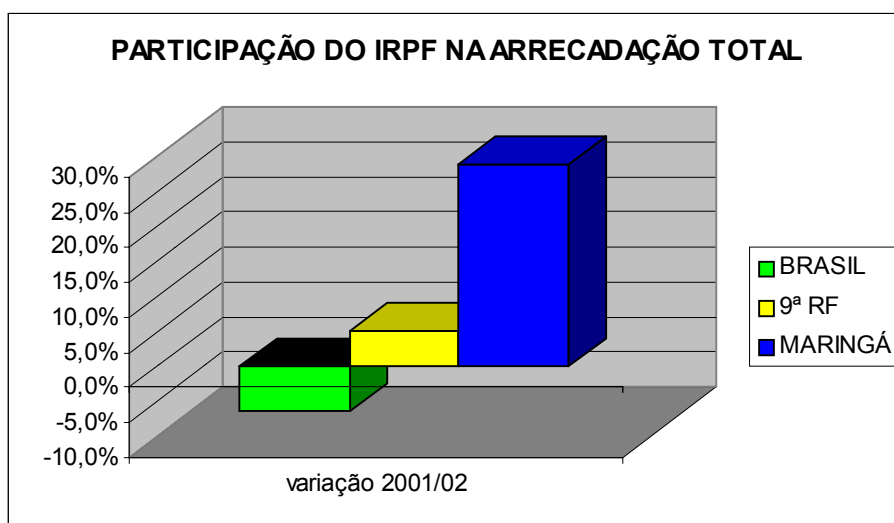
| PLANO DE TRABALHO DA FISCALIZAÇÃO |              |              |                            |            |            |
|-----------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|------------|------------|
| DEMONSTRATIVO DE METAS            |              |              |                            |            |            |
| UNIDADE ADMINISTRATIVA            | 1º trimestre | 2º trimestre | ATÉ O 3º TRIMESTRE DE 2002 |            |            |
|                                   |              |              | AÇÕES FISCAIS              |            |            |
|                                   | PESSOA       | PESSOA       | PESSOA                     | PESSOA     | TOTAL      |
|                                   | FÍSICA       | FÍSICA       | JURÍDICA                   | FÍSICA     | GERAL      |
| DRF – CURITIBA                    | 22           | 43           | 85                         | 55         | 140        |
| DRF – LONDRINA                    | 2            | 38           | 50                         | 71         | 121        |
| DRF – CASCAVEL                    | 4            | 15           | 41                         | 36         | 77         |
| DRF - PONTA GROSSA                | 11           | 25           | 16                         | 32         | 48         |
| <b>DRF – MARINGÁ</b>              | <b>34</b>    | <b>83</b>    | <b>51</b>                  | <b>124</b> | <b>175</b> |
| DRF - FOZ DO IGUAÇU               | 7            | 24           | 48                         | 38         | 86         |
| DRF – PARANAGUÁ                   | 0            | 14           | 3                          | 28         | 31         |
| DRF – FLORIANÓPOLIS               | 13           | 31           | 86                         | 46         | 132        |
| DRF – JOINVILLE                   | 11           | 27           | 15                         | 36         | 51         |
| DRF – JOAÇABA                     | 4            | 21           | 34                         | 28         | 62         |
| DRF – BLUMENAU                    | 2            | 5            | 17                         | 7          | 24         |
| DRF – LAGES                       | 0            | 3            | 9                          | 6          | 15         |
| DRF – ITAJAÍ                      | 0            | 6            | 11                         | 10         | 21         |
| TOTAL 09a. RF                     | 110          | 335          | 466                        | 517        | 983        |

#### 2.3.7.5 Incremento da Participação Percentual do IRPF

Em função do trabalho sobre o IRPF, a participação deste na arrecadação total na DRF/MARINGÁ aumentou em quase trinta por cento (e é importante frisar que também a arrecadação total cresceu cerca de treze por cento), enquanto na 9ª RF subiu apenas cinco por cento e no Brasil diminui em mais de seis por cento.

|                | jan/ago 2001 | jan/ago 2002 | var          |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| BRASIL         | 2,6%         | 2,4%         | -6,5%        |
| 9ª RF          | 3,0%         | 3,1%         | 5,1%         |
| <b>MARINGÁ</b> | <b>6,5%</b>  | <b>8,4%</b>  | <b>28,7%</b> |

O gráfico abaixo mostra com maior nitidez como evoluiu a participação do IRPF na arrecadação total da DRF/MARINGÁ, em função do trabalho realizado.



### 3. CONCLUSÃO

Do livro “A Economia como ela é” (pág.215), de Paulo Nogueira Batista, extraímos um comentário de Nicholas Kaldor sobre administração tributária:

“Só será possível encontrar pessoas capazes e íntegras para assumir essas funções, se for suficientemente reconhecida a importância das tarefas que elas estão sendo chamadas a executar, e isso deve estar plenamente refletido no seu *status*, salários, perspectivas de promoção etc. Qualquer gasto adicional incorrido na melhora do *status* e do pagamento dos funcionários do departamento de arrecadação propiciará provavelmente um grande retorno em termos de aumento da receita.”

Transpomos a última frase para a realidade diária das unidades

locais, “onde acontecem as coisas”. O gasto (investimento) não só financeiro que se faz nas pessoas que executam os trabalhos traz um enorme retorno financeiro, conforme mostrado nesta monografia.

E enquanto não há decisão política para o reconhecimento efetivo da importância da administração tributária para o país, há muito a fazer localmente e com pequenas atitudes, como pesquisa de oportunidades, definição de prioridades, administração do tempo, valorização dos funcionários, reconhecimento dos trabalhos, planejamento das ações, enfim, os gerentes (Superintendentes, Delegados, Inspetores, Chefes e Supervisores) precisam se profissionalizar como administradores, ainda que sejam os recursos locais.

Abaixo, apresentamos as consequências do projeto focado na monografia, projeto este desenvolvido e executado por meio de planejamento e comprometimento de boa parte da DRF/Maringá.

### ***3.1 Considerações sobre os Projetos e os Resultados***

Para que os resultados dos projetos possam ser vistos de maneira não apenas numérica, é necessário fazer uma análise a mais sobre os elementos abaixo:

- I – redução de custos;
- II – aumento de produtividade
- II – facilidade de implementação;
- IV – valorização do servidor;
- V – melhoria da qualidade do serviço prestado.

#### ***3.1.1 Redução de Custos***

A redução de custos deve ser vista de maneira abrangente. Quando se faz uma fiscalização focalizada, não dispersa (que aliás é uma das diretrizes da Coordenação de Fiscalização para o próximo ano), com os Auditores trocando idéias sobre os mesmos trabalhos, a tendência é que o tempo gasto para finalizá-los seja menor e a produtividade maior (como já verificado em de tabelas anteriores nesta monografia), gerando menor tempo de trabalho e, conseqüentemente, menor custo por ação fiscal concluída.

A intensificação e melhoria do trabalho da pequena equipe de

seleção e preparo da ação fiscal diminui o trabalho de execução dos demais auditores.

Também se pode analisar a redução de custos pelo lado do aumento da arrecadação: somente no tributo fiscalizado foram mais de nove milhões e meio de reais na DRF/MARINGÁ a mais que no ano passado, até agosto. Se no país houvesse o mesmo resultado, teríamos um acréscimo nominal de quase um bilhão e meio de reais.

### 3.1.2 Aumento de Produtividade

O aumento da produtividade deste projeto pode ser medido de várias formas. Em comparação com as demais Delegacias da 9ª RF, a produtividade dos Auditores DRF-Maringá teve até 24 de setembro último um aumento de 47,66%, dado que se torna mais representativo quando analisado na tabela abaixo. Em comparação com o ano anterior, conforme se vê na intranet da 9ª RF (DIFIS/GERENCIAIS) na DRF/MARINGÁ, o número de fiscalização por auditor subiu de 4,91 nos nove primeiros meses de 2001 para 7,25 no mesmo período de 2002.

#### PRODUTIVIDADE DA AÇÃO FISCALIZADORA

|         | Nº de Auditores |      |          | Fiscalizações por Auditor |      |          |
|---------|-----------------|------|----------|---------------------------|------|----------|
|         | 2001            | 2002 | Variação | 2001                      | 2002 | Variação |
| MARINGÁ | 22              | 24   | 9,09 %   | 4,91                      | 7,25 | 47,6 %   |

Também se pode medir o aumento de produtividade nas ações até o segundo trimestre de 2002, quando ocorreu o encerramento da maioria das ações.

#### PLANO DE TRABALHO DA FISCALIZAÇÃO TEMPO MÉDIO DE EXECUÇÃO DAS AÇÕES FISCAIS - EM HORAS

| UNIDADE ADMINISTRATIVA | PESSOA FÍSICA – 2002 |               |               |
|------------------------|----------------------|---------------|---------------|
|                        | ATÉ O 1º TRIM        | ATÉ O 2º TRIM | ATÉ O 3º TRIM |
| DRF – MARINGÁ          | 49,44                | 55,65         | 65,94         |
| MÉDIA                  | 69,23                | 65,37         | 64,40         |

Um outro padrão de comparação é o total de fiscalizações encerradas sem resultado, em percentual bem inferior ao da região.

| <b>PROCEDIMENTOS DE FISCALIZAÇÃO ENCERRADOS SEM RESULTADO</b> |                             |                        |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|-------|
| Período: 01/01/2002 a 24/09/2002                              |                             |                        |       |
| UNIDADE ADMINISTRATIVA                                        | FISCALIZAÇÕES SEM RESULTADO | TOTAL DE FISCALIZAÇÕES | %     |
| DRF – MARINGÁ                                                 | 33                          | 174                    | 18,97 |
| TOTAL 09a. RF                                                 | 279                         | 1007                   | 27,71 |

### 3.1.3 Facilidade de Implementação

A Lei Complementar 105/2001, a Lei 10174/2001 e o Decreto 3772/2001 permitiram que a Receita Federal tivesse um arsenal legal fabuloso para exercer sua missão. Aliada aos sistemas da Fiscalização, cruzam-se as informações e passa-se ao contribuinte a necessidade de explicar as incoerências entre valores declarados e valores efetivamente movimentados. Assim, a equipe de seleção e preparo passa as informações aos auditores da externa que, conseguem dar cabo da missão.

### 3.1.4 Valorização do Servidor

Quando o servidor vê sua Delegacia servir de referência para as demais Delegacias do país, e ele sabe que é responsável por isso, ele se sente importante;

Quando a administração repassa os indicadores gerenciais (arrecadação, produtividade...), comparando-os com os trabalhos de todo o país, ele sabe que é dos melhores;

Quando lhe é oferecido material de trabalho (computadores, móveis ergonômicos e bonitos, ambiente arejado com novos pisos e cortinas), quando lhe é oferecido treinamento com psicóloga em lugar aprazível, ele sabe que a administração o valoriza;

Quando ele sabe que as importantes atividades meio trabalham em função da sua atividade fim e que os recursos financeiros têm destinação preferencialmente sua atividade fim, ele se sente valorizado.

Enfim, quando a administração, em seus vários níveis, registra o reconhecimento pelo belo trabalho realizado, o servidor se sente valorizado.

### *3.1.5 Melhoria da Qualidade do Serviço Prestado*

Esta avaliação passa por dois clientes: o contribuinte e o Estado.

Por parte do contribuinte, ele se sente respeitado quando lhe é dito o que será feito e que ele tem oportunidade de corrigir um erro em função de uma cultura de sonegação. Mais ainda, a sociedade como um todo sente o Estado presente quando se fiscalizam pessoas de relevante presença na própria sociedade, deixando claro que todos são iguais perante a lei.

Por parte do Estado, a qualidade do serviço prestado traduz-se em recursos adicionais (conforme mostrado na parte que apresenta o incremento da arrecadação em função do projeto) para o financiamento de suas atividades, sem o desgaste de aumento ou criação de tributos. Além disso, modificando-se a cultura, este incremento de arrecadação não é apenas momentâneo, mas se prolonga ao longo do tempo (como se pôde ver nos gráficos anteriores).

### **3.2 O Reconhecimento**

Concluído o trabalho, é dever da administração reconhecer e tornar público o trabalho realizado, dando crédito aos executores.

Abaixo, parte de correio eletrônico mostrando o reconhecimento dos vários níveis da administração ao trabalho (e trabalhadores).

Trabalho excepcional. Merece reconhecimento nacional. Prepare nota para o Informe-se. Everardo

Sr. Secretário,  
Repasse, para seu conhecimento, resultado de um trabalho planejado e estrategicamente bem pensado.  
Respeitosamente.  
LUIZ BERNARDI  
Superintendente SRRF-9ª RF

Colegas da Fiscalização,  
Com o fechamento do semestre, repasse algumas informações sobre os projetos de vocês na **fiscalização de pessoas físicas**, com planilhas e gráficos anexos sobre alguns indicadores .

Quando começamos juntos (em outubro do ano passado) a planejá-lo, falamos do sonho em mostrar a importância do trabalho dos funcionários da Receita Federal, e como ele pode impactar na arrecadação também a curto prazo. Vocês tiveram um desempenho espetacular, senão vejamos:

- 1- A DRF/ Maringá teve o maior crescimento contínuo da arrecadação de IRPF do país, mês a mês, depois de iniciados os trabalhos (dezembro/01), resultando em um aumento acumulado no semestre superior a 45% , sendo de 10% o crescimento no país;
- 2- Passamos da 33ª para a 23ª posição em arrecadação de IRPF (CA 150);
- 3- Tivemos, até agora, 92 (noventa e duas) ações fiscais concluídas; das 105 Delegacias do país, somente 8 Delegacias (incluindo algumas em grandes capitais) tiveram números maiores;
- 4- Os dois primeiros lotes de restituição na DRF/Maringá sinalizam, comparando com o ano passado, uma diminuição em 10% nos valores, contra um acréscimo de 12% no país;
- 5- O número de parcelamentos de IRPF cresceu 62% na DRF (no Brasil -19%), e os valores 177% (no Brasil -18%).

Um agradecimento à SACAT pela cobranças às PFs, às Agências pela divulgação, ao Vidotti e ao Wagner que estiveram nas palestras e reuniões (muitas vezes fora do horário) com Juízes Federais, Procuradores da República, PFN, contadores, prefeitos, médicos, dentistas, advogados... e um reconhecimento todo especial a VOCÊS pelo **belo trabalho realizado**.

Abraço.

### **3.3 Os Caminhos da Administração**

A partir das considerações teóricas do início da monografia, bem como da análise do processo de trabalho e dos resultados do caso prático comentado, podemos vislumbrar alguns caminhos para a administração de unidades da Receita Federal. Vamos fugir de propostas óbvias, como o aperfeiçoamento da legislação, aumento do quadro de pessoal, maiores recursos para instituição, etc., que são de responsabilidade do Congresso e da cúpula do executivo. A questão é: como maximizar os recursos disponíveis? Como obter o máximo de resultado e satisfação dos funcionários, com o orçamento e o número de servidores disponível? O caso prático apresentado indica que muito pode ser feito e melhorado nas unidades descentralizadas, mesmo que os governos não tenham a real sensibilidade da importância da administração tributária.

Um dos caminhos é que os ordenadores de despesa (Superintendentes, Delegados e Inspetores) utilizem os recursos disponíveis para a área de treinamento, bem como convênio ou acordos com Universidades/Faculdades, para formação de gerentes. Os funcionários da Receita Federal precisam ser administrados; é um desperdício imenso de potencial de trabalho quando se coloca um técnico como chefe, sem que lhe seja dado subsídios para gerenciar pessoas e recursos materiais.

Pode-se dizer que o resto é consequência. O administrador profissional, por certo, saberá utilizar bem o seu tempo (e o dos subordinados), gerir com eficácia os limitados recursos, comprometer os funcionários para com a Instituição, vislumbrar as oportunidades, enfim, fazer acontecer.

Quando se analisa o retorno financeiro obtido com um trabalho no qual a ênfase foi no planejamento e profissionalismo das ações, chega a ser assustador pensar em quantas oportunidades existem neste país que estão sendo desperdiçadas e que, muitas delas, não mais voltam.

A sociedade merece mais; a Nação precisa de uma Receita Federal efetiva e profissional.



Tecnologia e Informação como Instrumentos para Redução de  
Custos Financeiros e Ambientais

3º Lugar  
**Jonas Bernardino de Santana**

Especialista em Sistemas Computacionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Auditor-Fiscal da Receita Federal, lotado na Coordenação de Tecnologia e Segurança da Informação – COTEC.



## **TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO COMO INSTRUMENTOS PARA REDUÇÃO DE CUSTOS FINANCEIROS E AMBIENTAIS**

---

### **RESUMO**

O trabalho tem como objetivo identificar elementos da cultura organizacional, na Secretaria da Receita Federal SRF que estejam relacionados com a utilização de recursos tecnológicos e que apresentem um alto grau de suscetibilidade de racionalização, em função do nível de consumo de materiais de expediente e de processamento de dados. Procurou-se mostrar também o padrão de comportamento na indústria de tecnologia que influencia tal consumo. Foram examinados, da mesma forma, as ligações com custos ambientais decorrentes dos problemas abordados. Para coleta dos dados, restringiu-se a população do estudo aos servidores dos Órgãos Centrais e aos da 1ª Região da SRF, que totalizaram uma amostra de 133 pessoas. Dois tipos de questionário foram aplicados: um, para os usuários em geral, o qual envolveu 106 pessoas, e outro, para os profissionais de suporte tecnológico, com 27 entrevistados. A pesquisa foi realizada entre os dias 20/8 e 5/9 de 2002. Também foram coletados dados secundários, disponíveis em diversas publicações e em *sites* oficiais sobre o assunto, bem como textos especializados para subsidiar a análise. Com os resultados, foi observado que ainda são pouco explorados os aspectos de consumo trazidos

pela tecnologia da informação e suas conseqüências. Em decorrência dessas constatações, sugerem-se adotar ações e métodos de fácil implementação para a racionalização dos procedimentos que podem promover a redução dos custos tanto financeiros quanto ambientais, assim como procurar atenuar a ansiedade dos servidores da SRF com relação aos problemas identificados, como constatado pelos resultados obtidos durante a pesquisa. Assim, acredita-se que este trabalho atende aos incisos I, III, IV e V do artigo 5º da Portaria SRF nº 917/2002, com especial destaque à facilidade de implementação das propostas apresentadas e à redução de custos com os materiais de consumo abordados.

## **TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO COMO INSTRUMENTOS PARA REDUÇÃO DE CUSTOS FINANCEIROS E AMBIENTAIS**

---

### **1. INTRODUÇÃO**

Com os novos e grandes desafios que se apresentam à Administração Pública, em termos de qualidade e desempenho, postos pela própria sociedade e amplificados pela dinâmica da evolução tecnológica dos dias atuais, torna-se mais que necessária a adoção de iniciativas que tenham o cunho de dar a essa administração instrumentos hábeis e eficazes para lidar com aspectos que até então pareciam secundários: a utilização otimizada dos recursos disponíveis.

Contudo, não há porque falar em otimização sem considerar, ao menos, a realização e a análise sistemática de estudos que possam identificar e tornar possível a localização de áreas com deficiências intrínsecas decorrentes de fatores que jamais chamaram muito a atenção dos administradores, por serem considerados características próprias e normais de qualquer instituição: a cultura organizacional.

Em decorrência da disseminação de recursos tecnológicos cada vez mais sofisticados, começa a ocorrer uma adaptação natural dessa cultura em função das mudanças provocadas pela tecnologia. Ocorre que essa adaptação é um reflexo intuitivo de um elemento que compõe as corporações: o homem. As novas agregações à cultura organizacional,

contudo, nem sempre trazem elementos que contribuam para a racionalização dos recursos necessários ao funcionamento das instituições.

Este trabalho apresenta um estudo cujo objetivo é identificar áreas com deficiências intrínsecas no uso de recursos tecnológicos e suas conseqüências, e, em seguida, propor soluções que minimizem os custos decorrentes desses problemas.

## **2. Os ASPECTOS LEGAIS E SUA INFLUÊNCIA NA COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

A Constituição Federal de 1988 consagrou os princípios da legalidade, da moralidade, da impessoalidade e da publicidade, os quais formam as bases referenciais da Administração Pública. Posteriormente, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, em 1998, um novo princípio foi acrescentado: o da **eficiência**.

*Embora o conceito de eficiência, na Gerência Tradicional, refira-se à idéia de quantidade (volume de produção), vários autores já estendem a concepção do novo princípio constitucional para que este abranja características antes restritas à idéia de eficácia, mais ligada aos conceitos da Qualidade Total. Essa idéia é compartilhada por GRANJEIRO (1997:179) ao afirmar que “a idéia da eficácia é mais ampla do que a de eficiência...”. Ainda, segundo ALEXANDRINO (2002:110), “O objetivo do princípio é assegurar que os serviços públicos sejam prestados com adequação às necessidades da sociedade que os custeia. A idéia de eficiência aproxima-se da de economicidade.”*

*Como se vê, já há na literatura a aceitação dos modernos conceitos da Gerência pela Qualidade Total – GQT, o que significa que os conceitos qualitativos de eficácia, melhoria e racionalização já foram absorvidos pelos estudiosos da Administração Pública. Por outro lado, a assimilação dessas idéias está longe de se tornar lugar comum no dia-a-dia dos agentes executores das atividades diárias dessa mesma Administração. Pois, aparentemente, a aceitação do princípio da eficiência está se adstringindo aos atos formais das autoridades públicas, quanto aos critérios de conveniência e oportunidade. É o que se deduz quando ALEXANDRINO (2002:110) diz que “A positivação deste princípio per-*

mite afirmarmos parcialmente superada a doutrina anteriormente perfilhada por nossos tribunais, segundo a qual, relativamente aos atos discricionários, não se admitia perquirição judicial sobre a conveniência, oportunidade, eficiência ou justiça do ato, cabendo somente a análise quanto à sua legalidade.”. *Assim, pode-se ver que o princípio em questão tende a ficar restrito aos atos formais.*

Talvez esta focalização encontrada na base literária da Administração Pública Brasileira ocorra em função de os autores tentarem se abster de escrutinar aspectos mais afeitos aos procedimentos de “chão de fábrica” da administração, aqueles em que a última decisão é tomada pelo servidor executor da ação. Este trabalho mostra que a não-disseminação do princípio da eficiência para níveis mais operacionais da Administração tem provocado um efeito contrário ao da interpretação extensiva encontrada na literatura, pois, enquanto os administradores de mais alto nível são impelidos a observar o critério da eficiência quando da efetivação dos seus atos de gestão, os agentes de execução parecem não ter incorporado ainda este conceito em sua bagagem profissional, atendo-se apenas aos aspectos quantitativos de suas atividades.

Analisar o porquê dessa não-absorção é, sem dúvida, um problema complexo. Contudo, há alguns fatores cuja participação é, até certo ponto, clara e delineável. Examine-se, pois, alguns efeitos da Lei 8.666, de 1993, que imprimiu à Administração Pública Brasileira e ao seu processo licitatório fortes traços de publicidade, impessoalidade e moralidade; entretanto, quanto ao aspecto da eficiência, apesar de a Lei conceder espaço para tal abordagem, até hoje são controversos quaisquer procedimentos que permitam o atendimento a esse princípio.

Este aparente paradoxo se explica pelo fato de que, pelo lado dos administradores, há a consciência de que existem produtos no mercado que apresentam excelentes características de qualidade e que seria desejável à Administração Pública consumir produtos com tais atributos, mesmo com preços diferenciados; todavia, pelo lado dos fornecedores existe a facilidade de atacar com acusações de direcionamento a aquisição de tais itens, tendo em vista o menor preço dos seus próprios produtos, mesmo que apresentem qualidade inferior. Ora, o aspecto preço se destaca perante as dezenas de requisitos técnicos que tendem a filtrar a qualidade dos produtos adquiridos. Estes fatos podem ser

facilmente comprovados pelos inúmeros processos dos Órgãos de Controle Interno e Externo (e até do Judiciário), interferindo em processos licitatórios de boa fé. Esta faceta também pode ser explicada: a diferença de preços pode ser facilmente comprovada, enquanto a diferença de qualidade, na maioria das vezes, é de difícil comprovação. A inexistência de estudos, realizados pela própria administração, que possam comprovar deficiências qualitativas de determinados produtos propicia a emissão de pareceres cuja única base é o fator preço. Como exemplo deste conflito, cita-se a Decisão 130/2002 – Plenário, do TCU – Tribunal de Contas da União, que trata de representação formulada pela empresa Laser Toner do Brasil Ltda. contra o IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.

Esta lacuna técnica, em muito, deve-se à cultura de gerência de almoxarifado e de patrimônio ainda existentes na Administração Pública. Por sua vez, esta deficiência deve-se ao fato de haver uma visão restritiva quanto às funções dessas duas importantes áreas. Isto pode ser comprovado pelo exame das experiências da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – com o trabalho “Sistema Integrado de Administração de Materiais”; do 4º Regimento de Carros de Combate – 4ºRCC – com o trabalho “Racionalização do Almoxarifado”; e do Grupo Hospitalar Conceição – GHC – com o trabalho “Política de Materiais”. Agraciados com o Prêmio Hélio Beltrão nos Concursos de Inovações na Gestão Pública Federal entre 1996 e 1999, todos eles, por fim, procuraram alterar a cultura com relação a esses setores cujas funções foram redefinidas dentro das respectivas organizações. Numa etapa posterior, estas áreas poderiam ter sob suas competências a elaboração de estudos técnicos que subsidiassem as administrações a contestar decisões meramente baseadas no fator preço, utilizando para isso índice de falhas, aumento de consumo e implementação de custos intangíveis. Assim, a abordagem metódica e científica na gerência de tais setores parece ser um fator que pode vir a ajudar a Administração como um todo. Sem esse instrumento, o administrador vê-se num desagradável dilema: adquirir um material com qualidade contestável e aceitar alguma perda para a Administração, ou admitir ver seu processo licitatório impugnado por acusações, também contestáveis, de direcionamento, quando tenta comprar itens de qualidade superior.

Todas essas implicações acabam por impor à Administração comportamentos padronizados que, por sua vez, findam por imprimir, na cultura organizacional das instituições públicas, hábitos que contradizem, em parte, a idéia de economicidade e racionalidade ligadas ao princípio da eficiência. A consequência de tais fatores é o inevitável aumento de custos para a Administração Pública. Entretanto, tais custos não são óbvios, e se apresentam em forma de desperdício, de procedimentos pouco otimizados e de danos à imagem das instituições perante a opinião pública.

### **3. AS IMPLICAÇÕES AMBIENTAIS**

Os eventos mundiais para a discussão de problemas ambientais como a ECO-92, realizada no Rio de Janeiro, em 1992, e a RIO+10, na África do Sul, em 2002, acabaram por trazer à população mundial um novo patamar de conscientização com relação aos problemas ambientais vividos pelo planeta. Essa nova consciência traz como consequência direta para a Administração Pública uma variável a mais para ser controlada em decorrência de suas atividades cotidianas: o cuidado com as consequências ambientais de suas decisões e atividades.

As atividades do setor público, como quaisquer outras, produzem resíduos e consomem recursos naturais, direta ou indiretamente. Os resultados dessa interação afetam, em maior ou menor grau, o ambiente em que estão inseridas as próprias instituições.

Assim, uma postura mais adequada no tratamento desse assunto poderia trazer benefícios não só à imagem da Administração Pública, mas também aos seus próprios cofres, já que um programa bem elaborado de reciclagem de resíduos pode trazer benefícios, inclusive financeiros.

### **4. METODOLOGIA**

Para a coleta dos dados primários, delimitou-se a população do estudo aos servidores dos Órgãos Centrais e da 1ª Região da SRF, que totalizaram uma amostra de 133 pessoas. Dois tipos de questionário foram aplicados: um para os usuários em geral, o qual envolveu 106

pessoas e, outro para os profissionais de suporte tecnológico, com 27 respondentes. A pesquisa foi realizada entre os dias 20/08 e 05/09 de 2002. Também foram coletados dados secundários, disponíveis em diversas publicações e *sites* oficiais sobre o assunto, bem como textos especializados, para subsidiar a análise.

Os principais resultados serão apresentados após as considerações necessárias sobre a evolução dos custos relacionados ao material de consumo da SRF. Visto que o objetivo central desse estudo é buscar alternativas de redução de custos, optou-se por analisar primeiro os dados referentes ao questionário tipo 1 e, posteriormente os, referentes ao tipo 2.

## **5. A TENDÊNCIA DO CONSUMO DE MATERIAIS NA SRF**

A seguir, apresenta-se a evolução das despesas com material de consumo no período considerado que vai de 1999 a 2002; entretanto, alguns dados só estão consolidados até 2001. A Tabela 1 traz os dados de recursos financeiros aplicados em despesas com Material de Consumo, o que engloba material de expediente, processamento de dados e outros.

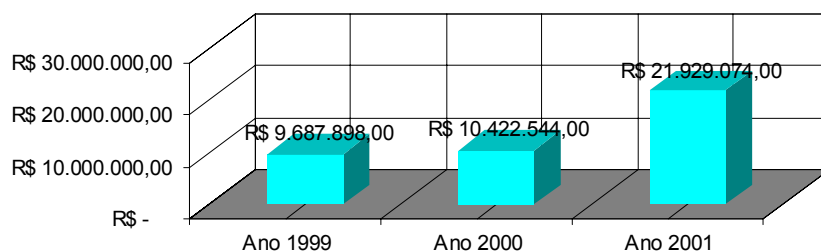
**Tabela 1: Gastos com Material de Consumo na SRF**

| <b>ANO</b> | <b>VOLUME DE RECURSOS (R\$)</b> |
|------------|---------------------------------|
| 1999       | 9.687.898,00                    |
| 2000       | 10.422.544,00                   |
| 2001       | 21.929.074,00                   |

Fonte: SIAFI

Como se pode ver, do ano de 1999 para o ano de 2000 houve apenas uma variação de 7,58%, que pode ter tido como fator principal a variação de preços no período; entretanto, o incremento ocorrido do ano de 2000 para o ano de 2001 é igual a 110,4%. Este fato pode ser visualizado facilmente no gráfico a seguir.

**GRÁFICO 1 : MATERIAL DE CONSUMO**



Fonte: SIAFI

A alteração percebida no material de consumo, nos dois últimos anos, pode ter sido provocada por qualquer um dos seus componentes, isto é, por aumento no consumo de material de expediente, por aumento no consumo de material de processamento de dados ou nos demais componentes, e ainda, devido a alguma combinação destes itens.

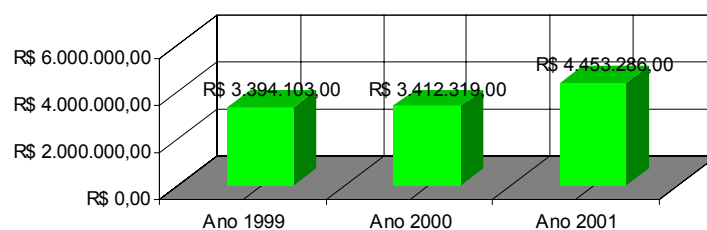
Ao se examinar a evolução dos gastos com material de expediente nos anos de 1999, 2000 e 2001, detecta-se alguma anomalia, como se pode ver na Tabela 2 e no Gráfico 2 abaixo, ao se considerar, principalmente, a evolução de 2000 para 2001.

**Tabela 2: Gastos com Material de Expediente na SRF**

| ANO      | VOLUME DE RECURSOS (R\$) |
|----------|--------------------------|
| Ano 1999 | R\$ 3.394.103,00         |
| Ano 2000 | R\$ 3.412.319,00         |
| Ano 2001 | R\$ 4.453.286,00         |

Fonte: SIAFI

**GRÁFICO 2 : MATERIAL DE EXPEDIENTE**



Fonte: SIAFI

Contudo, a alteração havida nesse período, que foi de apenas 30,5%, apesar de ser considerável, não explica por si só a grande variação ocorrida com o material de consumo, como um todo, no mesmo espaço de tempo, isto é, de 110,4%, como foi detectado na Tabela 1.

A Tabela 3 abaixo apresenta os valores aplicados com material de processamento de dados, no período de 1999 a 2001, e, como se pode observar, há uma grande alteração quanto aos valores do ano de 2001.

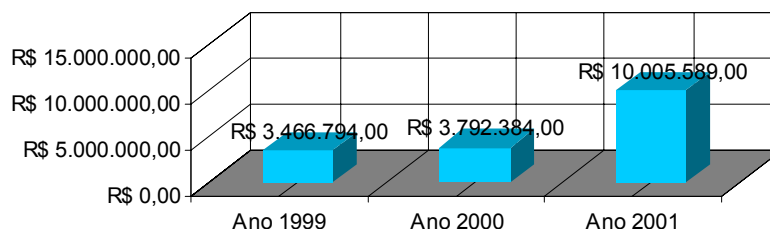
**Tabela 3: Gastos com Material de Processamento de Dados na SRF**

| ANO      | VOLUME DE RECURSOS (R\$) |
|----------|--------------------------|
| Ano 1999 | R\$ 3.466.794,00         |
| Ano 2000 | R\$ 3.792.384,00         |
| Ano 2001 | R\$ 10.005.589,00        |

Fonte: SIAFI

A variação é de 163,83%, demonstrando que pode residir aí o fator responsável pelo aumento de gastos com o material de consumo em geral. A variação ocorrida pode ser mais facilmente observada no gráfico abaixo, que é a representação da Tabela 3.

GRÁFICO 3 : MATERIAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS



Fonte: SIAFI

Muito embora o exame dos dados acima possa fornecer fortes indícios de que está no aumento do consumo de material de processamento de dados a causa da elevação dos gastos com o material de consumo em geral, do qual aquele faz parte, seria precipitado concluir-se que estaria identificado, de maneira definitiva, o fator de incremento dos gastos. Assim, deve-se examinar outros fatores de influência para uma visão mais precisa deste panorama.

Sabe-se que os materiais e serviços ligados à tecnologia sofrem grandes consequências em virtude da variação da cotação da moeda americana (dólar). Desta maneira, é interessante uma análise da cotação dessa moeda nos anos de 2000 e 2001. A Tabela 4 apresenta uma série das cotações do dólar americano, acompanhado durante o período em questão.

**Tabela 4: Cotações do Dólar Americano, de 2000 a 2001**

| Data       | Compra | Venda | Data       | Compra | Venda |
|------------|--------|-------|------------|--------|-------|
| 31/1/2000  | 1,80   | 1,80  | 28/2/2001  | 2,04   | 2,05  |
| 28/2/2000  | 1,78   | 1,78  | 30/3/2001  | 2,16   | 2,16  |
| 31/3/2000  | 1,75   | 1,75  | 30/4/2001  | 2,18   | 2,18  |
| 28/4/2000  | 1,81   | 1,81  | 31/5/2001  | 2,36   | 2,36  |
| 31/5/2000  | 1,83   | 1,83  | 31/7/2001  | 2,43   | 2,43  |
| 30/6/2000  | 1,80   | 1,80  | 31/8/2001  | 2,55   | 2,55  |
| 31/7/2000  | 1,77   | 1,77  | 28/9/2001  | 2,67   | 2,67  |
| 31/8/2000  | 1,82   | 1,82  | 31/10/2001 | 2,71   | 2,71  |
| 29/9/2000  | 1,84   | 1,84  | 30/11/2001 | 2,53   | 2,53  |
| 31/10/2000 | 1,91   | 1,91  | 28/12/2001 | 2,32   | 2,32  |
| 30/11/2000 | 1,96   | 1,96  | --         | --     | --    |

Fonte: Banco Central do Brasil

Avaliando a variação dos extremos da série acima, verifica-se que há, entre janeiro de 2000 e dezembro de 2001, uma alteração de 28,88%; porém, considerando de que a Administração Pública concentra suas operações de compra de material de consumo no final do exercício corrente e na segunda metade do primeiro semestre do exercício seguinte, é obrigatória a delimitação de um período de 8 meses compreendido entre OUT/2000 e ABR/2001. Ao fazer isso, a variação da cotação fica em 11,22%, o que não é suficiente para explicar o incremento de 110,4%.

Embora se tenha analisado dois importantes fatores na composição do custo do material de consumo (material de expediente e comportamento da cotação do dólar), e percebido que houve um salto no gasto com material de consumo relacionado à tecnologia, ainda não se pode dizer, com razoável certeza, que foram os gastos com material de processamento de dados os responsáveis pelo aumento nas despesas

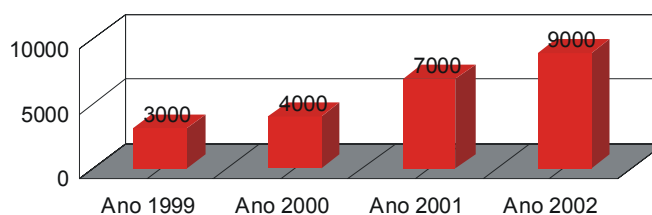
com o material de consumo em geral. Resta ainda uma importante avaliação a fazer: a evolução das quantidades consumidas. Para isso, foram avaliadas as quantidades consumidas pelos Órgãos Centrais – OC da SRF dos seguintes itens: cartucho para impressora jato-de-tinta (Unid.), toner para impressora laser (Unid.), fita para impressora matricial (Unid.) e resmas de papel ofício (Unid.).

**Tabela 5: Materiais de Processamento de Dados consumidos de 1999 a 2002**

| ITEM                             | Ano 1999 | Ano 2000 | Ano 2001 | Ano 2002 |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Cartucho para Imp. Jato-de-tinta | 3000     | 4000     | 7000     | 9000     |
| Toner para Imp.Laser             | 300      | 450      | 700      | 1000     |
| Fitas para Imp.Matr.             | 1000     | 400      | 150      | 60       |
| Resmas Papel                     | 12000    | 15000    | 18000    | 20000    |

Fonte: Setor de Distribuição de Materiais do OC da SRF

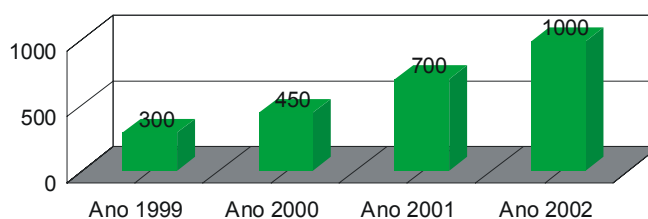
**GRÁFICO 4 : Cartucho para Imp. Jato-de-tinta**



Fonte: Setor de Distribuição de Materiais do OC da SRF

Observa-se que há uma variação de 75% na quantidade consumida de cartuchos para impressora jato-de-tinta do ano de 2000 para o ano de 2001. Embora os números da Tabela 5 sejam números aproximados, eles apresentam um alto grau de confiabilidade já que foram baseados nas compras efetuadas pelos OC, da SRF, no período em análise. Neste ponto, torna-se mais clara a suspeita de que reside no material de consumo ligado à tecnologia o fator responsável pelo aumento nos gastos com material de consumo. Mesmo assim, prossegue-se a análise em relação aos outros itens tomados como exemplo.

GRÁFICO 5 : Toner para Imp.Laser



Fonte: Setor de Distribuição de Materiais do OC da SRF

A análise de toner para impressora laser, no Gráfico 5, apresenta certas peculiaridades. Além de se destacar o aumento no consumo de 55,55% de 2000 para 2001, a evolução deste consumo apresenta taxas altas e semelhantes, como se pode ver na tabela abaixo.

**Tabela 6: Variação no consumo de Toner para imp. laser**

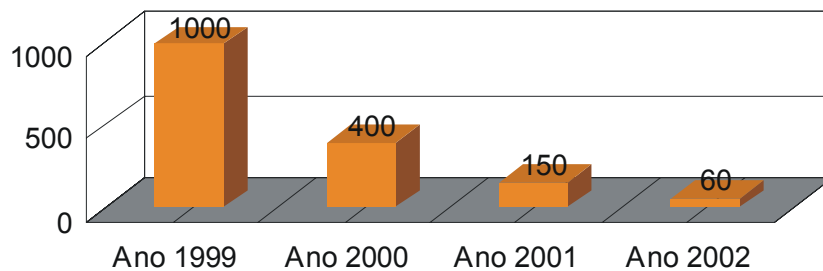
| PERÍODO           | VARIAÇÃO |
|-------------------|----------|
| De 1999 para 2000 | 50,00%   |
| De 2000 para 2001 | 55,55%   |
| De 2001 para 2002 | 42,85%   |

FONTE: Dados da pesquisa

Diferentemente dos dados de consumo de cartuchos de tinta, o consumo de toner impressiona pela constância da taxa de crescimento, e isto tem implicações sensíveis sobre o custo com o material ligado à tecnologia: o toner para impressora laser é mais de 100% mais caro que os cartuchos de tinta.

O aumento no consumo destes dois itens pode ter como causa um aumento no parque de impressoras da SRF, ou um aumento na quantidade de documentos produzidos.

GRÁFICO 6 : Fitas para Imp.Matr.

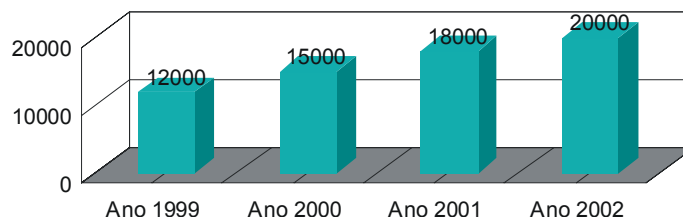


Fonte: Setor de Distribuição de Materiais do OC da SRF

O exame no consumo de fitas para impressoras matriciais pode, num primeiro momento, dar a impressão de que há algo inconsistente. Entretanto, o fato aqui representado apenas revela um aspecto intrínseco do uso da tecnologia por instituições públicas ou privadas: a própria evolução tecnológica. Mas, o que isto quer dizer? Todos os dias surgem produtos novos com novas tecnologias. E um dos eventos mais representativos desta evolução diz respeito ao método de impressão, que há 6 ou 7 anos era baseado em impressoras matriciais, mas que, hoje, está praticamente todo baseado em impressão a jato-de-tinta. Contudo, já se delineia o próximo degrau desta evolução: a impressão a laser. Isto explica, com suficientes razões, o consumo declinante deste item e as taxas crescentes de consumo dos dois itens analisados anteriormente. Este procedimento é adotado por influência de vários fatores, e, dentre eles, cita-se a produtividade nos trabalhos de impressão, a disponibilidade de itens de consumo e as restrições de suporte aplicadas pela indústria de informática, cujo comportamento será analisado nas seções que se seguem.

Agora, observa-se a evolução no consumo de um item que é classificado na contabilidade pública como sendo material de expediente: o papel. Contudo, ele faz parte essencial de um processo que é eminentemente tecnológico: a impressão de documentos.

GRÁFICO 7 : Resmas de Papel



Fonte: Setor de Distribuição de Materiais do OC da SRF

O gráfico acima mostra que o consumo de papel tem apresentado crescimento homogêneo no período em questão, ressalvando-se apenas o aumento havido de 1999 para 2000, que foi de 33,33%. Esse crescimento nos níveis de consumo de papel pode ser explicado pelo aumento na produção de documentos, em decorrência do uso mais intensivo dos recursos tecnológicos, assim como a maior disponibilidade de computadores e de impressoras ligadas a eles.

Contudo, depois de analisar os níveis de consumo desses quatro itens, e de se poder observar um crescimento anômalo, principalmente no consumo de cartuchos para impressoras jato-de-tinta, há de se considerar que a amostra analisada está restrita aos Órgãos Centrais da SRF. Isto, entretanto, fornece um forte indício de que este padrão seja representativo do padrão de consumo da Secretaria da Receita Federal como um todo, uma vez que sua evolução demonstra incrível semelhança com a evolução dos valores referentes a material de consumo em geral, material de expediente e material de processamento de dados da SRF.

A diferença de R\$ 11.506.530,00 havida do ano de 2000 para 2001 no material de consumo na SRF, conforme foi detectado na Tabela 1, tem como seu principal fator o aumento ocorrido no material de processamento de dados no mesmo período, o qual totalizou R\$ 6.213.205,00, representando uma participação de aproximadamente 54% da diferença citada acima. Há de se observar, também, a tendência de consumo crescente de papel que, em quase sua totalidade, é destinado à impressão de documentos, e, portanto, acaba por estar ligado a um processo que utiliza a tecnologia da informação.

Identificados estes fatos, este trabalho sugere abordagens para o tratamento dessas questões, de modo a interferir de maneira mínima no dia-a-dia dos servidores e em sua produtividade, mas, por outro lado, viabilizar formas de reduzir ao máximo o volume de participação nos custos dos itens de consumo em questão dentro da SRF. Também procurou-se identificar oportunidades de reduzir o custo ambiental produzido pela utilização desses itens.

Entretanto, para que se possa falar em soluções, faz-se necessário um exame mais metódico e cuidadoso de alguns elementos que podem ser fatores críticos de sucesso em qualquer proposição de solução institucional: o perfil da cultura organizacional ligada ao assunto e o elemento humano.

Para subsidiar as sugestões a serem apresentadas e identificar o grau de aceitabilidade das soluções propostas, analisaram-se as respostas obtidas nos questionários e compararam-se perfis de cultura organizacional relacionados com o tema.

## **6. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO TIPO 1.**

O questionário tipo 1 (Anexo A) aborda aspectos como: características de consumo de material, o relacionamento com os recursos tecnológicos postos à disposição, a consciência ambiental, o tipo de recurso tecnológico que é utilizado para produzir documentos e o nível de aceitabilidade de proposições que visem tratar do assunto “consumo de materiais”.

Aplicado a 72 servidores dos Órgãos Centrais (OC) da SRF e 32 servidores da 1ª Região Fiscal (RF), totalizando 106 entrevistados, o questionário pode ser classificado, quanto ao número de alternativas, em questões que apresentam apenas 2 alternativas e em questões que apresentam mais de duas alternativas. O primeiro grupo engloba as questões 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 14, 15 e 16. Os resultados destas questões, cujas respostas foram a alternativa ‘b’ (NÃO), nas Unidades Administrativas – UA pesquisadas, estão plotados no eixo X do Gráfico 8 apresentado abaixo, nos pontos de 1 a 11, onde o ponto 1 equivale à questão 3 e o ponto 11 equivale à questão 16.

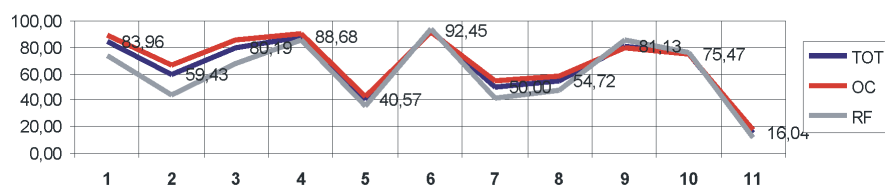
A tabela a seguir exibe os valores obtidos em relação à mesma alternativa (letra 'b'). A coluna TOT exibe os resultados considerando-se o total de questionários aplicados.

**Tabela 7: Respostas com alternativa 'B-NÃO'**

| Questão | TOT(%) | OC(%) | RF(%) |
|---------|--------|-------|-------|
| 3       | 83,96  | 88,89 | 73,53 |
| 4       | 59,43  | 66,67 | 44,12 |
| 5       | 80,19  | 86,11 | 67,65 |
| 6       | 88,68  | 90,28 | 85,29 |
| 7       | 40,57  | 43,06 | 35,29 |
| 8       | 92,45  | 91,67 | 94,12 |
| 9       | 50,00  | 54,17 | 41,18 |
| 12      | 54,72  | 58,33 | 47,06 |
| 14      | 81,13  | 79,17 | 85,29 |
| 15      | 75,47  | 75,00 | 76,47 |
| 16      | 16,04  | 18,06 | 11,76 |

FONTE:Dados da pesquisa

Abaixo, apresenta-se um gráfico com os valores da Tabela 7, para que se possa visualizar de maneira mais clara os perfis. Em seguida, serão analisadas cada uma de suas questões.



O eixo Y do gráfico acima contém uma escala que vai de 0 (zero) a 100 (cem) por cento, sendo que será zero quando nenhuma

pessoa escolheu a alternativa B e cem quando todas as pessoas entrevistadas escolheram a referida alternativa.

Como se pode ver, existe um claro padrão nas respostas analisadas entre os servidores da RF 01 e dos OC da SRF, o que permite inferir que existe um forte traço de cultura organizacional que pode se estender por toda a Secretaria. Entretanto, há de se considerar aspectos ligados a cada região do país que poderá influir, em maior ou menor grau, na forma das linhas apresentadas acima. Como este estudo é baseado numa amostra do universo de servidores da SRF, também é bem possível que o padrão acima seja o padrão da Secretaria da Receita Federal como um todo.

#### **6.1 Análise da questão número 03 do questionário tipo 1**

A primeira questão que a Tabela 7 relaciona é a questão de número 3, a qual procura saber do servidor se ele tem o hábito de usar ambas as faces do papel para imprimir versões de rascunho dos documentos produzidos por ele. Do total de pessoas que participaram da pesquisa, 83,96% disseram que não. No OC e na RF-01 os valores foram 88,89% e 73,53%, respectivamente. Esses dados, além de mostrarem as semelhanças dos perfis da cultura organizacional das UA estudadas, também mostram uma oportunidade de economia do recurso analisado.

#### **6.2 Análise da questão número 04 do questionário tipo 1**

A pergunta tenta delinear a forma de como os usuários pesquisados se relacionam com os recursos tecnológicos postos a sua disposição no seu ambiente de trabalho. Do total pesquisado, aproximadamente 60% não utilizam o recurso da impressão com qualidade inferior para imprimir as versões de rascunho dos documentos produzidos. Este dado pode dar a impressão de que os usuários agem assim deliberadamente; entretanto, este estudo pretende mostrar que esta pode ser uma interpretação superficial, considerando-se que o advento da tecnologia dos computadores, apesar de já aceita pela

sociedade, ainda está longe de ser absorvida nos seus aspectos mais complexos. Esta tese se funda na forma de como as empresas e instituições têm lidado com o fator tecnologia junto a seus funcionários. As pessoas são treinadas para operar programas aplicativos altamente complexos e automatizadores, a entender as versões mais modernas dos sistemas operacionais do mercado e até a compreender o abstrato conceito de rede de computadores e suas topologias; no entanto, os elementos menores, porém não menos importantes, acabam por passar despercebidos e findam auxiliando o aumento dos custos produtivos das corporações. Este fato não é decorrência da estratégia das administrações e sim de algo que não chamou a atenção até o presente momento. Aqui, pode-se observar, novamente, uma grande oportunidade de se adotarem medidas simples que possam reduzir custos produtivos.

### **6.3 Análise da questão número 05 do questionário tipo 1**

A pergunta número 5 procura saber se o usuário recebe algum tipo de informação (por exemplo: no treinamento) sobre como utilizar melhor os recursos tecnológicos de impressão com que trabalha, com o objetivo de economizar os materiais que ele consome e que estão ligados, direta ou indiretamente, à tecnologia. O percentual obtido do total de servidores que responderam ao questionário foi de 80,19%. Isto é, esta porção afirmou não ter recebido informações para utilizar os recursos do software de impressão de maneira a economizar cartuchos, toner ou papel. Novamente, cabe ressaltar aqui que esta falta de informação não decorre da estratégia administrativa. Durante a pesquisa foi observado que o processo de impressão era tido como uma tarefa muito simples e que os usuários o executavam de maneira eficiente, de forma a pensar que não houvesse o que mudar em algo tão singular. Esta visão pode estar influenciando no ponto de vista do setor tecnológico como se verá ao se estudarem as respostas obtidas com a aplicação do questionário do tipo 2. E, de novo, apresenta-se aqui um grande espaço para se adotarem políticas de economia com um esforço institucional mínimo.

#### **6.4 Análise da questão número 06 do questionário tipo 1**

Esta pergunta tenta descobrir se há, por parte da instituição, o ensinamento sistemático de métodos que permitam economizar o material de consumo que faz parte do dia-a-dia dos usuários. Na verdade, esta questão foi colocada como forma de mostrar que, como na maioria das instituições, não se apercebeu que está aí uma oportunidade de encorpar as estratégias de redução de custos de produção. E tem-se como base o percentual do total que foi de 88,68% afirmando que não tem, de maneira sistematizada, esse tipo de informação.

#### **6.5 Análise da questão número 07 do questionário tipo 1**

A questão procura identificar se existe na instituição o hábito de as pessoas comunicarem aos respectivos setores de distribuição de material as falhas encontradas nos materiais com que lidam no seu cotidiano. O objetivo desta pergunta é verificar se existe espaço para que se realizem alterações nos hábitos dos servidores para que eles possam passar a fornecer dados ao setores de material a fim de que estes possam compilar informações estatísticas sobre a qualidade do que é consumido no processo produtivo da instituição e então poder balizar os procedimentos de compras, o que, como foi visto na seção 2, vem carecendo deste elemento para que possa amadurecer pelo prisma da otimização. Embora possa ser surpreendente, apenas 40,57% não costumam fazer tal comunicação, o que implica dizer que a maioria já tem como hábito cultural comunicar tais falhas. Apesar disso, esse número ainda é considerável, e existe margem para que a SRF, como instituição, possa reduzi-lo. Isto, combinado com as devidas adequações nos setores de distribuição, pode trazer grandes benefícios em forma de redução, não só do custo tangível do serviço público, mas também do custo intangível que é assimilado quando se trabalha com materiais que apresentem altos níveis de falhas. Este custo intangível se apresenta na forma de interrupção dos processos produtivos, baixa estima dos funcionários afetados pelas falhas, lentidão nos processos de atendimento à sociedade e, finalmente, prejuízo à imagem da instituição perante o público.

### **6.6 Análise da questão número 08 do questionário tipo 1**

Complementar à de número 6, esta pergunta está mais direcionada a saber se o servidor, em algum momento de sua vida funcional, já participou de algum programa que o orientasse a economizar material de consumo. Como se pode ver na Tabela 7, um percentual de 92,45% do total pesquisado disse que não. Como boa parte dos servidores consultados não são originários da SRF, é bem possível que este seja um padrão de toda a Administração Pública.

### **6.7 Análise da questão número 09 do questionário tipo 1**

Aqui, procurou-se saber se as pessoas consultadas procuravam reutilizar os versos em branco das folhas de papel que já haviam sido utilizadas para a impressão de algum outro documento e, que por algum motivo, não foi aproveitado. Novamente, o resultado não deixou de ser surpreendente: 50% dos servidores pesquisados já fazem isso. Considerando que mais de 90% jamais participou de algum programa que orientasse à economia de material, pode-se perceber uma atitude espontânea e intuitiva de racionalização de consumo. Mais ainda, isto identifica uma imperdível oportunidade de se estabelecer, em bases estratégicas, algum plano de racionalização de consumo de material dentro da SRF.

### **6.8 Análise da questão número 12 do questionário tipo 1**

A finalidade dessa questão era saber se os usuários já possuíam a informação de que seus equipamentos de impressão apresentavam a capacidade de imprimir com diferentes níveis de qualidade, isto é, qualidade ótima, média e rascunho. 54,72% do total pesquisado afirmou não saber dessa informação sem fazer um prévio exame do software de impressão que estava instalado na sua estação de trabalho. Ora, na análise da questão número 4, viu-se que, aproximadamente, 60% dos servidores consultados não utilizam tais recursos quando vão imprimir seus trabalhos. Tem-se, portanto, um quadro onde se detecta uma lacuna informacional aliada a uma falta de hábito dos usuários quando estão realizando suas tarefas de impressão. Este número, ao ser projetado para toda a Secretaria da Receita Federal, pode dar uma idéia do quanto

se pode economizar em termos de cartuchos e toner de impressão com apenas uma simples alteração em alguns hábitos e na difusão da informação sobre os recursos tecnológicos colocados no cotidiano das repartições públicas.

#### **6.9 Análise da questão número 14 do questionário tipo 1**

A pergunta número 14 se destina a saber se as pessoas têm o hábito de escolher impressoras mais econômicas na hora de imprimir documentos em sua versão rascunho e em sua versão final. A pesquisa mostra que 81,13% não adotam este procedimento quando as duas opções de impressoras estão disponíveis. Entretanto, esse comportamento se explica pela própria falta de informação sobre estudos comparativos entre os diferentes equipamentos de impressão, e esta é uma dificuldade que atinge até o setor tecnológico, além de não parecer que seja um interesse da indústria de tecnologia que tais informações sejam difundidas.

#### **6.10 Análise da questão número 15 do questionário tipo 1**

Esta questão procurou saber dos servidores se eles sabiam qual era o destino dos invólucros dos cartuchos, toner e fitas de impressão quando vazios ou inservíveis. A intenção desta pergunta foi medir o nível de informação dos usuários sobre os resíduos tecnológicos produzidos pela instituição. Do total, 75,47% disseram não saber desta informação. Este dado ajudará a entender a análise da questão número 10 quando ela for examinada mais à frente.

#### **6.11 Análise da questão número 16 do questionário tipo 1**

Procurou-se saber com a aplicação desta pergunta se as pessoas possuíam alguma consciência de que a maneira de utilizar o material de consumo com que trabalham poderia ser mais racional e econômica. Perguntou-se, então, se, em algum momento, elas já haviam pensado se o material consumido por elas poderia ser economizado de alguma forma. A resposta é surpreendente. Apenas 16,04% jamais pensaram nisso, o que implica dizer que 83,96%, em algum momento, já pensaram nessa hipótese. Aqui se vê que há um ambiente plenamente

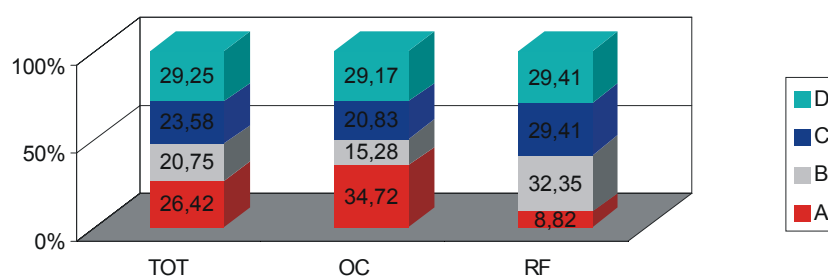
favorável à adoção de políticas de uso racional de material de consumo por parte da instituição.

Nas seções seguintes, serão analisadas as questões que apresentam mais de duas opções.

### 6.12 Análise da questão número 1 do questionário tipo 1

A questão tem como objetivo possibilitar uma estimativa do volume de papel usado na produção de documentos pelos servidores. O gráfico abaixo permite visualizar que há uma distribuição quase uniforme entre a parcela que produz documentos com menos de 2 folhas – letra A, a que produz de 2 a 3 folhas – letra B, a que produz de 3 a 5 folhas – letra C, e a que produz documentos com mais de 5 folhas – letra D.

GRÁFICO 9 : Questão 1 do questionário tipo 1



FONTE:Dados da pesquisa

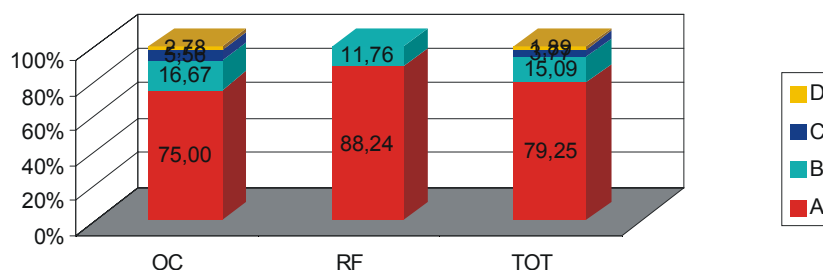
Entretanto, há de se observar uma leve predominância da letra D, isto é, de pessoas que imprimem documentos com mais de 5 páginas. Ora, inicialmente, pode-se ter a impressão de que os recursos tecnológicos nada têm a ver com o volume de papel gasto para impressão. Esta idéia pode estar diretamente ligada ao vácuo de informação que acomete a maioria dos usuários de tais recursos, por não conhecerem bem as características dos softwares de impressão que estão ao alcance deles. Hoje quase todos estes softwares possuem a capacidade de imprimir no padrão “LIVRO”, isto é, imprimir em ambas as faces do papel. Aí está localizada uma boa oportunidade para se estabelecer

um novo padrão de comportamento, uma atitude econômica e uma utilização mais efetiva tanto das capacidades dos recursos tecnológicos quanto da racionalização na utilização do papel destinado à impressão. Será considerado como sendo de 4 páginas o tamanho médio dos documentos, para efeito de estimativas.

### 6.13 Análise da questão número 2 do questionário tipo 1

Aqui, procurou-se saber quantas vezes, em média, o servidor imprime os documentos que produz, antes de imprimir a versão final. Como se pode ver no Gráfico 10, a maioria, 79,25%, imprime de 1 a 2 vezes um documento antes de imprimir sua versão final. Se, em média, as pessoas imprimem documentos de 4 páginas e fazem isso, em média, 3 vezes antes de imprimirem suas versões finais, logo, 12 páginas são utilizadas para imprimir rascunhos de documentos, isto é, impressões que não se tornaram documentos finais.

GRÁFICO 10 : Questão 2 do questionário tipo 1



FONTE: Dados da pesquisa

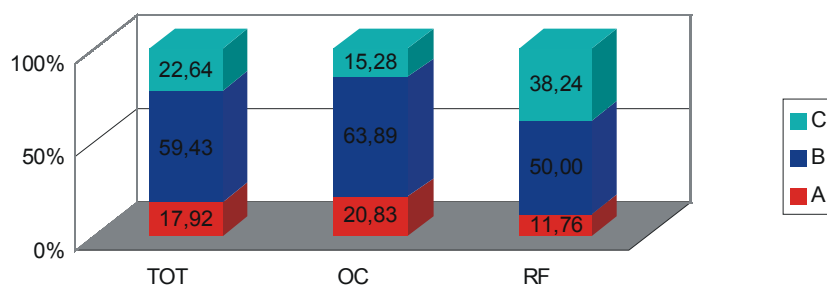
Ao se examinarem os resultados da aplicação da questão número 3, analisada anteriormente, pode-se ver que 83,96% não utilizam o verso em branco de documentos que não se tornaram finais para imprimir versões de rascunho de outros documentos, é de se concluir que dessas 12 folhas de papel onde foram impressos rascunhos de documentos, 10 não tiveram utilização posterior dentro do processo produtivo das UA pesquisadas. Ora, considerando-se que para um documento

de 4 páginas ser impresso em sua forma final foram utilizadas 16 folhas de papel, há a possibilidade de se economizar aproximadamente 50% em papel para impressão de rascunhos.

#### 6.14 Análise da questão número 10 do questionário tipo 1

Como pôde ser observado na análise contida na subseção anterior, era de se perguntar o que as pessoas faziam com as folhas de rascunhos produzidos. A alternativa “A” 59,45%, combinada com a alternativa “C”, que obteve 22,64%, mostra mais de 80% das pessoas procurando fazer algo intuitivamente, no sentido de racionalizar seu material de consumo. Outra vez, tem-se um panorama propício à adoção de medidas de racionalização dentro da SRF, já que isto demonstra que as próprias pessoas estão tomando algum tipo de iniciativa. Assim, seria extremamente apropriado à Secretaria da Receita Federal orientar um padrão de comportamento neste sentido, já que se pode deduzir que o elemento “resistência” seria um obstáculo a menos, como está demonstrado pelos dados que delineiam o comportamento das pessoas envolvidas na pesquisa.

GRÁFICO 11 : Questão 10 do questionário tipo 1



FONTE:Dados da pesquisa

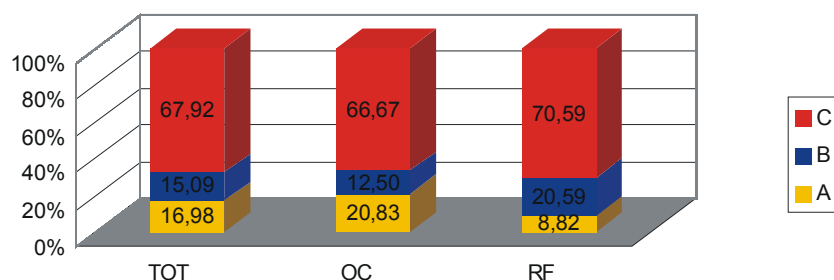
#### 6.15 Análise da questão número 11 do questionário tipo 1

Em virtude de o papel ser elemento indispensável no cotidiano da maioria dos servidores públicos, esta pergunta visa saber se este

servidor tem informação do destino dado aos papéis que ele joga no lixo, visto que é a partir daí um dos pontos onde a instituição interage com o meio ambiente. O Gráfico 12 mostra o resultado obtido com a aplicação desta pergunta.

Vê-se que, aproximadamente, 70% não têm essa informação, apesar de saberem que a citada interação existe e isto poder afetar o seu próprio ambiente. Do total pesquisado, 16,98% acham que os papéis que vão para o lixo acabam sendo reciclados, embora não saibam se esta é uma decisão institucional. E, ainda, 15,09% acham que os papeis vão mesmo é para o lixo comum, e que, portanto, ninguém se envolve na reciclagem deste material.

**GRÁFICO 12 : Questão 11 do questionário tipo 1**



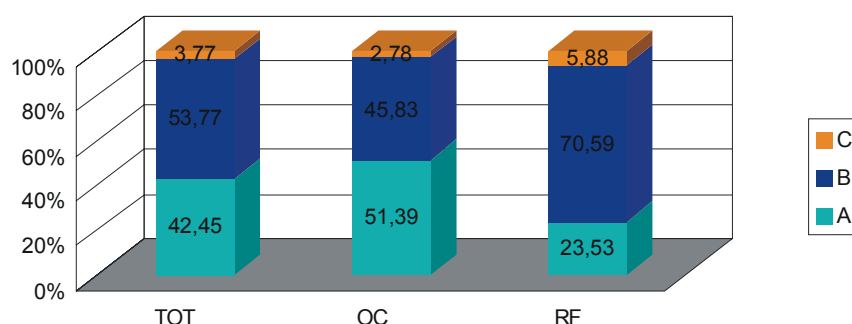
FONTE:Dados da pesquisa

### **6.16 Análise da questão número 13 do questionário tipo 1**

Para poder entender o perfil de consumo dos itens para impressão, como cartuchos e toner, há de se ter uma idéia da participação de cada tipo de impressora no parque tecnológico da SRF. Este é o objetivo da questão número 13, cujas opções são: letra A – Laser; letra B – Jato de tinta; e letra C – Matricial. Os resultados obtidos podem ser vistos no Gráfico 13, onde se pode observar a predominância das impressoras a jato-de-tinta, as quais representam 53,77% do total; entretanto já existe um percentual considerável de impressoras a laser nas UA pesquisadas, chegando a 42,45% do total. Cientes deste percentual, cabe fazer aqui uma importante observação com base nos dados da

Tabela 5 e com os dados do Gráfico 13 com relação aos níveis de consumo dos itens cartucho para impressora jato-de-tinta e toner para impressora laser.

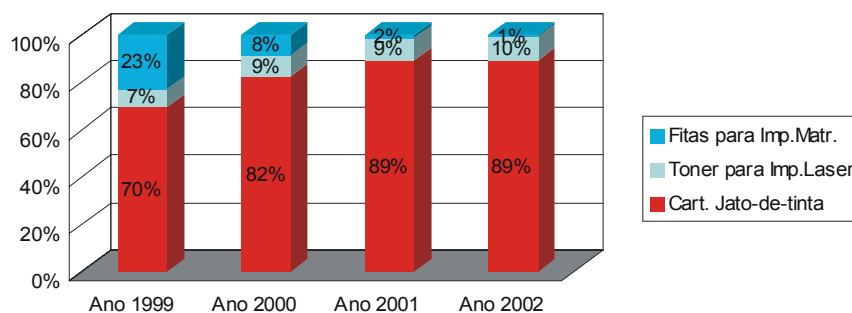
**GRÁFICO 13 : Questão 13 do questionário tipo 1**



FONTE:Dados da pesquisa

Pelo que se pode observar, na coluna central do gráfico acima, nos OC há uma distribuição semelhante entre impressoras laser e impressoras a jato-de-tinta, cujos percentuais são de 51,39% e 45,83%, respectivamente, com uma leve predominância das laser sobre as jato-de-tinta e com uma participação muito pequena de impressoras matriciais, que totalizam apenas 2,78%. Observe-se agora o Gráfico 14.

**GRÁFICO 14 : ITENS X QTD. CONSUMIDA NOS OC DA SRF**



FONTE:Dados da pesquisa

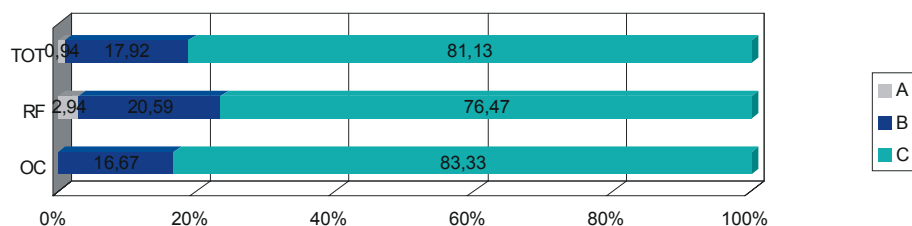
Baseando-se nos valores do gráfico acima, pode-se ver claramente que apesar de as impressoras laser representarem 51,39% da amostra pesquisada, a quantidade de toner adquirida pelo Setor de Distribuição dos OC representa, no máximo, 10% da quantidade de itens de impressão informada (cartuchos + toner), enquanto a quantidade de cartuchos para impressoras jato-de-tinta, embora estas representem 45,83%, chegam aproximadamente a 89% do total de itens adquiridos. A análise precisa destes números exige um estudo mais profundo, contudo fica provado que o grande volume de consumo desses itens está concentrado nos cartuchos para impressoras a jato-de-tinta. Este fato tem ligação direta com os resultados obtidos pela questão número 4, que demonstra que aproximadamente 60% dos usuários não utilizam qualidade de impressão inferior quando da impressão de versões rascunho de documentos, isto, interligado com os resultados da questão números 1 e 2, pode ser um grande candidato a explicar tais proporções. Este quadro reforça a necessidade de se alterarem os hábitos de impressão dentro da SRF, para que se possa obter maiores níveis de economia na utilização desses materiais.

#### ***6.17 Análise da questão número 17 do questionário tipo 1***

A questão número 17 procura medir o nível de conscientização dos servidores pesquisados com relação à interação da instituição onde trabalham com o meio-ambiente. A alternativa A dizia que não havia qualquer relação entre uma coisa e outra, a B apenas admitia essa possibilidade, enquanto a C estabelecia que nada existe isoladamente.

Os resultados podem ser vistos no Gráfico 15, onde se vê que uma vasta maioria (81,13%) acredita que esta interação existe, já que nada existe isoladamente. Este dado ajuda a consolidar a idéia de que já há uma consciência ecológica nos servidores, o que pode ser um fator de grande ajuda quando da tomada de decisões que envolvam redução de custos ambientais.

GRÁFICO 15 : Questão 17 do questionário tipo 1

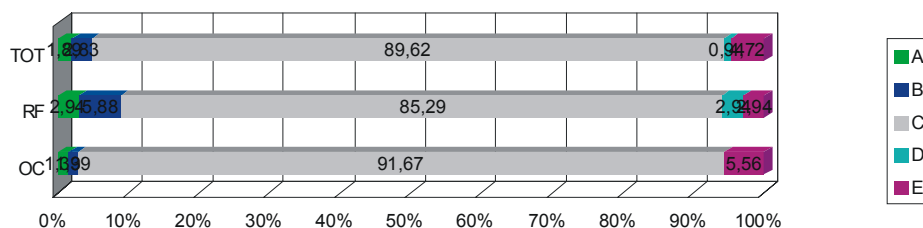


FONTE:Dados da pesquisa

### 6.18 Análise da questão número 18 do questionário tipo 1

Os resultados obtidos com a aplicação desta questão são praticamente uma declaração de que as pessoas estão prontas a colaborar com medidas de racionalização de material. O índice de 89,62%, da letra C, fornece bem uma idéia deste espírito de colaboração. O Gráfico 16 apresenta o resultado completo.

GRÁFICO 16 : Questão 18 do questionário tipo 1



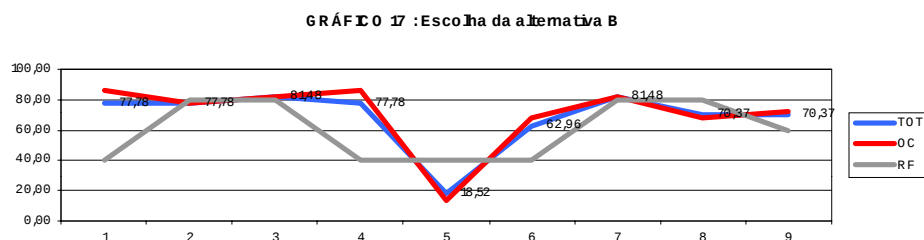
FONTE:Dados da pesquisa

## 7. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO TIPO 2.

As subseções que se seguem examinaram os resultados obtidos com a aplicação do questionário tipo 2 (Anexo B), que foi o questionário aplicado ao pessoal que trabalha com suporte tecnológico. Nos OC conseguiu-se consultar 22 pessoas, enquanto na RF pesquisada foram consultadas apenas 5 pessoas, perfazendo um total de 27 pessoas.

as consultadas. O questionário aborda 3 principais aspectos: os hábitos culturais, o nível informacional e a consciência ambiental.

Assim como foi feita a análise dos resultados do questionário tipo 1, a análise do questionário tipo 2 também se inicia com exame dos resultados obtidos com as questões que possuem apenas 2 alternativas (letra A – Sim; letra B – Não), cujo total é de 9 questões, restando apenas a 10ª questão, a qual possui 3 opções. O Gráfico 17 apresenta o perfil obtido nas 9 primeiras questões do referido questionário.



FONTE: Dados da pesquisa

O exame do gráfico acima demonstra um perfil claro nas UA pesquisadas, embora o tamanho pequeno da amostra na RF 1 afete a perfeita formação da linha que a representa; mesmo assim pode-se perceber a semelhança nos perfis. A seguir, examinam-se os resultados das questões de 1 a 9 e seus relacionamentos e implicações dentro do panorama estudado. A Tabela 8 exhibe os dados do Gráfico 17.

**Tabela 8 - Respostas com alternativa 'B-NÃO'**

| Questão | TOT(%) | OC(%) | RF(%) |
|---------|--------|-------|-------|
| 1       | 77,78  | 86,36 | 40,00 |
| 2       | 77,78  | 77,27 | 80,00 |
| 3       | 81,48  | 81,82 | 80,00 |
| 4       | 77,78  | 86,36 | 40,00 |
| 5       | 18,52  | 13,64 | 40,00 |
| 6       | 62,96  | 68,18 | 40,00 |
| 7       | 81,48  | 81,82 | 80,00 |
| 8       | 70,37  | 68,18 | 80,00 |
| 9       | 70,37  | 72,73 | 60,00 |

FONTE: Dados da Pesquisa

### **7.1 Análise da questão número 1 do questionário tipo 2**

Esta questão procura saber se o profissional de suporte tecnológico orienta os usuários sobre as capacidades de impressão dos softwares depois que eles os instalam. De todos os servidores consultados, 77,78% afirmaram que não. Aqui, deve-se ter cuidado com a interpretação desse dado. É imperativo que se compreenda o grau de especialização dos servidores que realizam este trabalho e na abrangência do seu público-alvo. Os profissionais de suporte tecnológico recebem demandas como instalar o *driver* da impressora B na estação de trabalho A. Ora, esta ordem é clara, não exigindo maiores esforços de interpretação para o profissional. Assim, para que ele faça o seu trabalho impecavelmente, o *driver* da impressora B tem que estar instalado na estação A ao final do procedimento. Como todos os usuários pesquisados têm *driver* de impressão instalados em suas respectivas estações de trabalho, pode-se concluir, sem qualquer sombra de dúvida, que os profissionais de suporte realizam perfeitamente o seu trabalho. Não admitir este fato seria como exigir de tais profissionais que, quando instalassem o pacote do MS-Office 2000, eles passassem a instruir os usuários sobre todas as habilidades deste software, e isto levaria de 40 a 80 horas de instrução intensiva. Estes exemplos são dimensionalmente diferentes, mas o princípio que os envolve é o mesmo. Os usuários do MS-Office 2000 são treinados em decorrência de haver uma política institucional para que isso ocorra. Isto, em virtude de as instituições e as empresas terem o mesmo ponto de vista quanto à importância que esta ferramenta tem na produtividade de seus funcionários. Contudo, os softwares de impressão não gozam do mesmo status. Eles estão numa área cinzenta que ainda não despertou o interesse das corporações, em vista de não serem tidos como ferramentas de produção, o que na verdade não são. Mas, a sua função de intermediar a idéia digitada em um arquivo de computador e a sua versão impressa em um papel se configura, como já vimos, em um ponto altamente propício a participar de programas de racionalização, e conseqüente redução de custos financeiros, tanto para entidades públicas quanto para entidades privadas. Sendo assim, faz-se necessário reconhecer a importância dessas ferramentas.

### **7.2 Análise da questão número 2 do questionário tipo 2**

Os softwares de impressão têm como padrão virem configurados para imprimir em modo normal e em uma única face do papel. Estes são o padrão da indústria, o qual se discutirá mais adiante. Os resultados obtidos com a aplicação desta questão indicam que 77,78%, após fazerem a instalação, deixam os softwares configurados no padrão original. Cabe esclarecer que uma impressora configurada para imprimir em modo normal utiliza 100% a mais de tinta ou toner, se comparada ao modo rascunho de sua configuração. E, se você não estiver imprimindo a versão final de um documento, você estará gastando aproximadamente duas vezes mais papel. Mas estes dados jamais são explicitados, como se verá. Então, na verdade esta aceitação de padrão é resultado de uma indução da indústria que acaba por fazer parte do patrimônio cultural das organizações.

### **7.3 Análise da questão número 3 do questionário tipo 2**

Aqui, procurou-se saber se o consultado já teve a oportunidade de analisar algum estudo comparativo sobre itens de impressão. O resultado foi que 81,48% jamais fizeram tal análise. Este dado não surpreende, já que tais estudos são raríssimos e o foco da área tecnológica está mais voltado à potência e capacidade de suas ferramentas. Além de confirmar a necessidade de uma política que torne estes estudos comuns, a facilidade de acesso a essa informação vai acabar por alterar o padrão cultural vigente para um padrão em que a racionalidade seja o foco.

### **7.4 Análise da questão número 4 do questionário tipo 2**

Esta pergunta está indiretamente ligada a um dos instrumentos da Gestão pela Qualidade Total (GQT), que é a medição de procedimentos. Como se pode ver, 77,78% não têm esse tipo de informação, o que torna difícil para os profissionais da área de suporte tecnológico imaginarem os problemas que os usuários finais acabam por ter quando se deparam com falhas de materiais ligados à tecnologia de informação.

### **7.5 Análise da questão número 5 do questionário tipo 2**

Procurou-se saber dos profissionais da área de suporte tecnológico se eles tinham a noção de que o seu próprio trabalho poderia afetar a produtividade dos seus usuários. Esta questão foi posta para que se pudesse verificar a existência da idéia de inter-relacionamento entre o setor tecnológico e os demais setores produtivos.

O que se pôde perceber com os resultados obtidos com esta pergunta foi que apenas 18,52% não acreditam haver tal ligação. A grande maioria, entretanto, afirma estar ciente deste inter-relacionamento. Assim, este dado, em um trabalho de racionalização do consumo de material que envolva o pessoal de tecnologia, indica que quase esforço nenhum vai ser necessário para incutir tal conceito.

### **7.6 Análise da questão número 6 do questionário tipo 2**

Saber se os profissionais de tecnologia possuíam informação sobre os níveis de consumo decorrentes da configuração das impressoras com que lidavam, este foi o objetivo desta pergunta. E, como era de se esperar – pelos motivos analisados na questão número 3 – mais de 60% (62,96%) afirmaram que não.

### **7.7 Análise da questão número 7 do questionário tipo 2**

A questão 7 procura saber se o profissional de suporte tecnológico já realizou, por conta própria ou sob demanda, algum estudo comparativo dos níveis de consumo de alguma impressora instalada na instituição. Mais de 80% (81,48%) afirmaram que não. Entretanto, este é um fato de fácil compreensão. É comum aos setores de suporte tecnológico estarem preocupados com problemas imediatos, que exigem ação rápida, pois, do contrário, o usuário estaria deixando de produzir por algum problema ligado à tecnologia, de forma que estes setores não têm muitas oportunidades de se dedicar a tarefas com tamanho nível de refinamento.

### **7.8 Análise da questão número 8 do questionário tipo 2**

Esta questão está diretamente ligada ao padrão adotado pela

indústria de tecnologia com relação ao tipo de informação divulga por ela nos seus manuais técnicos e demais publicações. Mais de 70% dos consultados afirmaram jamais ter lido informações sobre economia de material nos manuais de equipamentos com os quais tiveram contato. Isto confirma a tendência do que se encontra em tais manuais: tudo, menos este tipo de informação.

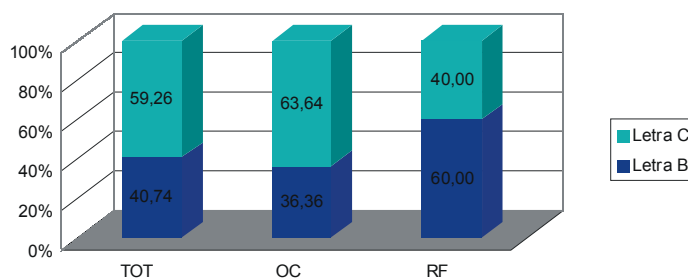
### 7.9 Análise da questão número 9 do questionário tipo 2

Procurou-se saber com esta questão, se o profissional de tecnologia estava ciente do que era feito com os resíduos de materiais tecnológicos. Novamente, mais de 70% afirmaram não ter esse conhecimento. Ao se ligar este resultado com o obtido na questão número 10, pode-se ver que isto acaba por gerar uma certa angústia nos indivíduos que se acham nesta situação.

### 7.10 Análise da questão número 10 do questionário tipo 2

Esta questão é igual à questão número 17 do questionário tipo 1; portanto tem o mesmo objetivo daquela, só que o foco está voltado para os profissionais de suporte tecnológico. Assim como os usuários comuns, a maioria destes profissionais mostrou-se estar ciente da inter-relação entre a instituição onde trabalham e o ambiente onde vivem. Isto pode ser comprovado pelo índice alcançado, que foi de, aproximadamente, 60% do público consultado. O gráfico a seguir mostra os resultados da aplicação desta questão.

GRÁFICO 18 : Pergunta 10 do questionário tipo 2



FONTE: Dados da pesquisa

## 8. A ESTRATÉGIA DA INDÚSTRIA DE TECNOLOGIA

Muitos dos aspectos já discutidos neste trabalho parecem surgir do nada dentro das organizações, tanto os encontrados entre os usuários comuns quanto aqueles encontrados entre os profissionais de suporte tecnológico. A falta de informações para a utilização mais econômica dos equipamentos, o padrão original de fábrica das configurações de impressão, o foco da propaganda sempre na capacidade, qualidade e desempenho, todas estas nuances são, na verdade, parte da estratégia empresarial da indústria de tecnologia.

Esta tática não só interfere na cultura das organizações, mas também na cultura do próprio profissional de tecnologia, atacando o berço de sua formação: as escolas e as universidades. Isto pode ser facilmente comprovado ao se examinar a literatura que serve de base para esta formação. Os alunos aprendem sempre a fazer a “análise de viabilidade econômica” com base no binômio “custo X benefício”; entretanto, a interpretação dada a esta relação se resume em analisar de forma a obter o equipamento mais potente com um volume mínimo de dinheiro. Este conceito, então, acompanha o profissional por toda a sua vida e cada vez mais isto se solidifica pela pouca visibilidade que os procedimentos de impressão acabam obtendo das instituições em geral.

A eficácia dessa abordagem pode ser constatada comparando-se o volume de recursos gastos com uma impressora a jato-de-tinta, em um ano, com o valor aplicado na sua aquisição. Atualmente, usando-se como exemplo uma impressora de baixo custo de aquisição: a HP Deskjet série 600, vê-se que o valor de compra de tal equipamento equivale a apenas 2 jogos de cartuchos originais de impressão (1 colorido + 1 preto). E neste momento, mais uma vez, a indústria usa de inteligência com o consumidor. A máquina já vem com um jogo de cartuchos pré-instalado. Ora, se a cada 2 jogos de cartuchos se alcança o valor de uma impressora, na verdade o valor de aquisição da impressora é metade do valor de compra, o que altera toda a comparação anteriormente feita, tornando o valor real da impressora igual a apenas um jogo de cartuchos originais. Com isso, pode-se ver com clareza que o foco da indústria não está na venda do equipamento em si, mas no acessório que o consumidor vai ter de adquirir durante toda a vida útil do equipa-

mento – os cartuchos de tinta. Considerando que o tempo de vida útil desses equipamentos freqüentemente chega a 5 anos, e que a utilização regular deles chega a consumir 5 jogos por ano, pode-se concluir que o fabricante impôs ao consumidor um custo de 25 vezes o que ele, na verdade, pagou pela aquisição da impressora. É claro que o consumidor obteve um serviço, mas um serviço cujo custo apenas agora é que começa a chamar a atenção da sociedade com o surgimento de cartuchos similares e recondicionados, e até mesmo dos reciclados.

Entretanto, o surgimento de cartuchos alternativos não garante a economia buscada. Os fabricantes de 2ª linha ainda não alcançaram a tecnologia dos cartuchos originais e, freqüentemente, seus produtos desperdiçam grandes quantidades de tinta, até mesmo quando são usados para imprimir no modo rascunho. Isto sem considerar o alto nível de falhas que apresentam, o que acaba afetando a produtividade e o humor dos usuários finais. Contudo, as instituições precisam, por intermédio de suas áreas técnicas e de seus Setores de Distribuição de Materiais, elaborar estudos comparativos com objetivo de instrumentar os setores de compra para que estes possam tomar as melhores decisões sobre suas aquisições.

## **9. PROPOSTAS**

Após as análises realizadas nas seções anteriores, apresenta-se a seguir uma série de propostas com vistas à redução dos custos gerados pela utilização de tecnologia de informação na produção de documentos dentro da Secretaria da Receita Federal. Tais proposições abordam, principalmente:

- Redução no consumo de toner para impressoras laser;
- Redução no consumo de cartuchos para impressoras a jato-de-tinta;
- Redução no consumo de papel para impressão de documentos;
- Reciclagem de resíduos.

Para alcançar estes objetivos, pretende-se atacar os pontos mais suscetíveis de otimização dentro do processo produtivo estudado, para que não haja mudanças bruscas nos procedimentos realizados

pelos servidores, a fim de que não se dêem grandes oportunidades de surgirem padrões de resistência generalizada dentro da organização. Assim, elegeu-se como pontos focais a utilização dos softwares de impressão pelos usuários; o emprego dos profissionais de suporte tecnológico como multiplicadores de informação; a alteração dos padrões técnicos para aquisição de equipamentos de impressão; a interação entre instituição e o ambiente externo;

### 9.1 Os custos com toner e cartuchos para impressão

Para realizar as estimativas desta seção, tomou-se como base os valores de aquisição informados pelo Setor de Distribuição dos OC da SRF, conforme tabela abaixo.

**Tabela 9 – Valores de toner e cartuchos para impressão**

| Item                                   | Valor<br>Mínimo (R\$) | Valor<br>Máximo(R\$) | Valor Médio<br>considerado(R\$) |
|----------------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------------|
| Toner para impressora laser(UN.)       | 120,00                | 1.100,00             | 200,00                          |
| Cart.p/ impressora jato-de-tinta (UN.) | 55,00                 | 90,00                | 70,00                           |

Fonte: Setor de Distribuição de Materiais do OC da SRF

Considerando-se os valores médios da Tabela 9 e usando as quantidades da Tabela 5, pode-se ter uma idéia do volume de recursos financeiros aplicados nestes dois itens. Para se reduzir este gasto, pode-se adotar um procedimento simples para que se alcance uma economia significativa: a impressão de documentos em modo “rascunho”. Como se viu, 60% dos usuários não adotam este procedimento; pode-se, com isso, reduzir em até 50% os 6.000 itens (cartuchos+toner), que representam 60% dos 10.000 previstos para o ano de 2002. Ora, se em vez de 6.000 (5.400+600), passar-se a consumir 3.000 (2.700+300) itens, seria alcançada uma economia de, aproximadamente, R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) em um ano, *isto considerando apenas os Órgãos Centrais – OC da SRF*. Este valor poderia aumentar, se os 40% que afirmam utilizar o modo rascunho não o fizerem sempre. Projete-se esta economia às Unidades da SRF.

Mas, como implementar tal programa? Como já se disse, os softwares de impressão vêm com uma configuração padrão inicial, isto

é, todos, após a instalação, se configuram inicialmente para imprimir em modo “normal”, o que implica dizer que vêm configurados para começar utilizando 100% a mais de tinta ou toner para imprimir, em relação ao modo rascunho. Se os setores de suporte tecnológico, após a instalação de uma impressora, passarem a definir como configuração padrão para a impressão de documentos o modo rascunho, já obteremos uma economia próxima dos valores estimados com os usuários que não utilizam esta opção. Entretanto, vê-se que a falta de informação também é um dos fatores determinantes para os atuais níveis de consumo, como foi visto com o resultados das perguntas 5 e 6 do questionário tipo 1. Para tratar deste problema, o setor de tecnologia poderia orientar seus profissionais para, já que os softwares de impressão são simples de operar, informar os usuários sobre suas capacidades e modos de operação. Contudo, este procedimento teria de ser massificado no dia-a-dia dos usuários, e, para isso, sugere-se que o setor de suporte realize rotinas semanais para informar e testar o conhecimento dos usuários sobre os softwares de impressão que ele utiliza, até que o conhecimento esteja assimilado.

Aqueles que exigem perfeição absoluta nos documentos impressos podem contra-argumentar e dizer que os dois modos de impressão são muito diferentes em qualidade; entretanto, as modernas impressoras tanto jato-de-tinta, quanto, principalmente, a laser apresentam diferenças apenas sutis quanto a estes modos de impressão, de forma que não comprometem nem a legibilidade nem a apresentação de documentos cujo conteúdo sejam apenas textos e logotipos.

A idéia dos multiplicadores de conhecimento também poderia ser usada para a implementação desta solução; servidores com maiores conhecimentos em tecnologia da informação poderiam auxiliar aqueles com menos habilidades.

## **9.2 Os custos com papel para impressão**

Conforme dados da Tabela 5 e Gráfico 7, o consumo de resmas de papel tem se apresentado com tendência crescente de 1999 a 2002, de forma que está previsto consumir, em 2002, aproximadamente 20.000 resmas de papel ofício nos OC da SRF. Estima-se que 80% desse total seja destinado à impressão de documentos por impressoras

ligadas a estações de trabalho. A pesquisa apurou que cerca de 80% não têm o hábito de imprimir em ambas as faces do papel as versões anteriores à versão final de um documento. Conforme análise já realizada, estima-se que, em média, se imprima três vezes um documento, contendo, em média 4 páginas, antes de sua versão final. Ora, se a versão final não pode vir impressa em ambos os lados do papel, resta considerar as 12 folhas que foram usadas para imprimir as versões rascunho. Assim, se 20% dizem usar ambas as faces do papel, 10 das 12 folhas não são utilizadas para isto. Usando a impressão de ambas as faces, ao invés de se gastar 10 folhas, seriam utilizadas 5, o que representa uma economia de 50% das folhas contendo rascunhos. Então, das 16.000 resmas usadas para imprimir documentos, 12.000 são usadas para imprimir rascunhos; isto quer dizer que 10.000 resmas acabam sendo mal aproveitadas. Se forem usadas para impressão em ambos os lados, seriam usadas apenas 5.000 dessas resmas para imprimir rascunhos, e isto implicaria uma economia de, aproximadamente, R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) anuais apenas com o consumo de papel nos OC da SRF. Projete-se esta economia às Unidades da SRF.

*A implementação desta solução é similar àquela apresentada na subseção anterior, com uma diferença: apenas os softwares de impressão (drivers) mais novos é que apresentam a habilidade da impressão frente e verso. E isto exigiria a atualização desses programas para a maior abrangência da solução, o que pode ser feito sem custo – em alguns casos, basta obter uma versão atualizada deles nos sites dos fabricantes. Em outros casos, sugere-se a troca da impressora, que como vimos, não é cara, se comparada aos seus acessórios.*

### **9.3 A redução nos custos ambientais.**

Como foi visto, a maioria das pessoas já têm a noção de que nada existe isoladamente. Empresas, instituições e indivíduos interagem o tempo todo com o meio ambiente onde vivem e se instalam. O serviço público não foge a esta regra. O que antes era um problema só das fábricas de produtos químicos, foi provado ser de todos; e é aqui que se apresenta uma fantástica oportunidade para que se possa reduzir o quinhão de participação na degradação do meio ambiente. Mas, qual a participação da institui-

ção pública neste quadro? Ora, as instituições consomem recursos e geram resíduos. Como exemplos, cita-se o papel, as peças inservíveis e cartuchos de computadores, os repositórios vazios de cartuchos de tinta e de toner para impressão. Como instituição, a SRF pode ser importante fator catalisador na dinamização da indústria de reciclagem do país.

Pode-se fazer parcerias com cooperativas de reciclagem de papel. Pode-se comercializar os repositórios vazios de toner e cartuchos de tinta vazios ou defeituosos. Hoje, um repositório vazio de toner para impressora laser chega a custar 10% do valor original. Os cartuchos-de-tinta também têm seu valor. Isto pode parecer irrisório quando se fala em uma unidade, mas toma outras proporções quando se fala de milhares. O benefício ambiental é inegável, e as pessoas poderiam se sentir mais em paz com suas próprias consciências ecológicas. Isto sem contar que uma ação governamental desse teor poderia render dividendos à imagem do próprio Estado perante a sociedade.

## **10. CONCLUSÕES**

A tecnologia da informação e os procedimentos ligados a ela e as conseqüências decorrentes de seu emprego ainda são pouco explorados. A indústria e sua estratégia vencedora têm conseguido manter a atenção de seus consumidores voltada para o foco de sua propaganda: a potência e a qualidade. A Administração Pública, inserida neste contexto, sofre as mesmas conseqüências que a maior parte dos consumidores. Os próprios profissionais de tecnologia, envolvidos em suas tarefas diárias, ainda não se deram conta da intenção oculta do mercado tecnológico. A sua própria formação colabora para a composição deste painel.

Os atuais níveis de consumo e sua tendência exigem iniciativas para tratar do assunto e ações que possam se concretizar para que seja possível atingir patamares aceitáveis de utilização dos materiais em questão.

Este trabalho procurou iluminar as áreas opacas existentes entre os processos produtivos que utilizam os recursos tecnológicos de impressão para realizar suas tarefas cotidianas. Procurou-se, também, examinar os elementos da cultura organizacional envolvidos com tais processos, por meio da aplicação dos questionários tipo 1 e tipo 2.

O exame dos resultados obtidos com a aplicação dos citados questionários estabeleceu relações entre os elementos componentes dos problemas abordados e viabilizou a proposição de soluções embasadas e factíveis.

A questão ambiental suscitada vem trazer elementos contemporâneos ao atual panorama da Administração Pública Brasileira.

Não se pretendeu, contudo, analisar de maneira exaustiva, nem de se propor a melhor de todas as soluções. Pretendeu-se, entretanto, destacar os fatos e sugerir rumos os quais se pode seguir sem ter que elaborar planos de longo prazo e de dispendir grandes volumes de recursos financeiros com eles.

As idéias apresentadas, portanto, parecem ser consonantes com as restrições orçamentárias governamentais atuais e com as preocupações ambientais vigentes na sociedade. Assim, o que se deseja é fornecer elementos que propiciem a harmonização entre os anseios sociais e as estratégias governamentais.

## 11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.
2. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Rideel, 2002.
3. CASTRO, Robison G. de. **Finanças públicas**. Brasília: Vestcon, 1997.
4. ENAP. Trabalhos vencedores do prêmio Hélio Beltrão. Disponível na Internet: <http://www.enap.gov.br>, visitado em 02/09/2002.
5. GRANJEIRO, J.Wilson. **Administração pública**. Brasília: Vestcon, 1997.
6. HEWLETT PACKARD COMPANY. Dados sobre impressoras. Disponível na Internet: <http://www.hp.com.br>, visitado em 20/09/2002.
7. MCLEOD, Raymond Jr. **Management information systems: a study of computer – based informations systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

8. MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 1998.
9. PIRES, João Batista Fortes de Souza. **Contabilidade pública**. Brasília: Franco e Fortes, 2002.
10. PRESSMAN, Roger S. **Software engineering: a practitioner's approach**. Boca Raton: McGraw-Hill, 2001.
11. STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
12. TCU. Representação contra o IPHAN. Disponível na Internet: <http://www.tcu.gov.br>, visitado em 15/09/2002.
13. THOMPSON, Arthur A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
14. TOLEDO, Geraldo Luciano. **Estatística básica**. São Paulo: Atlas, 1985.
15. XEROX CORPORATION. Dados sobre impressoras. Disponível na Internet: <http://www.xerox.com>, visitado em 20/09/2002.

## **ANEXO A**

---

### **QUESTIONÁRIO TIPO 1 - INFORMAÇÕES DOS USUÁRIOS**

- 1) Em média, quantas folhas têm os documentos que você produz no seu trabalho diário?
  - a) De 1 a 2 folhas.
  - b) De 2 a 3 folhas.
  - c) De 3 a 5 folhas.
  - d) Mais de 5 folhas.
- 2) Em média, quantas vezes você imprime um documento antes de imprimir sua versão final?
  - a) De 1 a 2 vezes.
  - b) De 2 a 3 vezes.
  - c) De 3 a 4 vezes.
  - d) Mais de 4 vezes.
- 3) As versões anteriores à versão final de um documento são impressas utilizando ambas as faces do papel (frente e verso)?
  - a) Sim.
  - b) Não.
- 4) As versões anteriores à versão final de um documento são impressas utilizando qualidade de impressão inferior?
  - a) Sim.
  - b) Não.

5) Você recebe informações sobre como utilizar melhor os softwares de impressão que são disponibilizados para você com o objetivo de poder economizar material de consumo (tinta, toner ou papel)?

a) Sim.

b) Não.

6) Você é informado sistematicamente sobre técnicas para economizar material de consumo no seu trabalho diário?

a) Sim.

b) Não.

7) Você costuma relatar ao setor de fornecimento os problemas de qualidade(falhas) encontrados no material de consumo utilizados no seu trabalho diário?

a) Sim.

b) Não.

8) Você já participou de algum programa que orientasse na utilização mais racional dos recursos tecnológicos a sua disposição com o objetivo de economizar o material de consumo ligado a esses recursos (cartuchos, papel, etc.)?

a) Sim.

b) Não.

9) Você utiliza o verso de folhas de rascunho para imprimir versões de rascunho de outros documentos?

a) Sim.

b) Não.

10) O que você faz com as folhas das versões rascunho dos documentos produzidos diariamente no seu trabalho?

a) Joga no lixo.

b) Transforma em papel para recados.

c) Reutiliza para imprimir versões de rascunho de outros documentos.

11) Você sabe sobre o destino dos papéis que você joga no lixo?

a) São reciclados.

b) Vão para o lixo comum.

c) Não sei.

12) Sem examinar o software de impressão que está instalado em sua estação de trabalho, você saberia dizer se ele tem a capacidade de imprimir com diferentes níveis de qualidade (ótima, média, rascunho), ou se é capaz de imprimir um documento usando ambas as faces do papel?

a) Sim.

b) Não.

13) Em qual tipo de impressora você imprime os rascunhos dos documentos produzidos por você?

a) Laser.

b) Jato de tinta.

c) Matricial.

14) As versões de rascunho e a versão final dos documentos que você produz são impressas em impressoras com tipo de impressão e qualidade diferentes, isto é, as versões de rascunho são impressas em impressoras mais econômicas?

a) Sim.

b) Não.

15) Você sabe o destino dos cartuchos de tinta, toner e fita quando vazios ou inservíveis?

a) Sim.

b) Não.

16) Por algum motivo você já pensou que poderia utilizar o material de consumo com que você trabalha de forma mais racional e econômica?

a) Sim.

b) Não.

17) Você tem noção do quanto a instituição em que você trabalha pode influir no meio ambiente em que você vive?

a) Não. Acho que não há qualquer relação entre uma coisa e outra.

b) Talvez haja alguma, mas eu nunca pensei sobre o assunto.

c) Sim, pois nada existe de maneira isolada.

18) O que você pensa sobre a adoção de métodos de utilização mais racional de recursos dentro da instituição em que você trabalha?

a) Acho que há coisas mais importantes a fazer antes disso.

b) Não me interessa porque não sei onde serão aplicados os recursos decorrentes dessa economia.

- c) Acho que isso deveria ser feito já, pois os tempos atuais não permitem mais desperdícios.
- d) Não creio que isso possa ser feito no serviço público.
- e) Não tenho opinião sobre esse assunto.

OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!

## **ANEXO B**

---

### **QUESTIONÁRIO TIPO 2**

#### ***PESSOAL DE SUPORTE E TECNOLOGIA***

1) Ao intalar um driver de impressora, você orienta o seu usuário sobre todas as capacidades de impressão do software?

a) Sim.

b) Não.

2) Após a instalação de um driver de impressão, você deixa, como configurações padrão de impressão de documentos, a qualidade rascunho e impressão “frente e verso”?

a) Sim.

b) Não.

3) Você já analisou algum estudo sobre taxas comparativas de desempenho e de falhas entre cartuchos de tinta, fitas e cartuchos de toner originais, similares e reciclados, antes de indicar alguma aquisição?

a) Sim.

b) Não.

4) Você tem informação sobre quanto tempo um usuário passa para identificar, solicitar reposição e instalar um novo cartucho, quando ocorre uma falha?

a) Sim.

b) Não.

5) Você acha que seu trabalho tem influência decisiva sobre a produtividade e a economicidade com que são feitos os trabalhos dos seus usuários?

a) Sim.

b) Não.

6) Você tem informação sobre os índices de economia (porcentagens) decorrentes do nível de qualidade (ótima, média, rascunho) escolhido para a impressão de um documento?

a) Sim.

b) Não.

7) Você já fez alguma análise dos níveis de consumo (energia e cartuchos) de alguma impressora que está instalada na sua instituição?

a) Sim.

b) Não.

8) Você já leu algum tipo de informação sobre economia de material nos manuais técnicos dos equipamentos que você instala?

a) Sim.

b) Não.

9) Você sabe o que é feito dos resíduos de materiais (cartuchos vazios, baterias, fitas de impressão, placas, discos, etc.) produzidos decorrentes do uso da tecnologia?

a) Sim.

b) Não.

10) Você tem noção do quanto a instituição em que você trabalha pode influir no meio ambiente em que você vive?

a) Não. Acho que não há qualquer relação entre uma coisa e outra.

b) Talvez haja alguma, mas eu nunca pensei sobre o assunto.

c) Sim, pois nada existe de maneira isolada.

OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!

Responsabilidade Social Combina com Receita Federal

Menção Honrosa  
**Decio Rui Píalarissi**

Graduado em Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Paraná – UFPR. Auditor-Fiscal da Receita Federal, Delegado da Receita Federal – DRF/Maringá - PR.



## **RESPONSABILIDADE SOCIAL COMBINA COM RECEITA FEDERAL**

---

### **RESUMO**

Em função, entre outros elementos, dos resultados obtidos, dos avanços tecnológicos e da atuação firme da fiscalização em todas as áreas, a Receita Federal é hoje uma marca de enorme prestígio. É uma das instituições mais respeitadas do País. Por outro lado, intensifica-se no mundo todo a necessidade de as empresas e instituições atuarem num campo em que o Estado não tem recursos suficientes, nem agilidade e competência para atuar com eficácia: o auxílio à resolução dos problemas sociais, e a Receita Federal não pode ficar à margem deste processo, já que a sua atuação, pela força do nome em todas as regiões do país, seria fator multiplicador, exemplo e inspiração para tantas empresas e instituições. Os objetivos básicos de monografia estão em mostrar o enorme potencial da Receita Federal para, oficialmente, trabalhar a questão da responsabilidade social e o retorno que a instituição pode obter, tanto com a valorização da sua imagem, quanto da produtividade de seus funcionários. Os exemplos mostrarão que, utilizando seus recursos humanos e materiais, a custo praticamente zero e sem nenhum prejuízo ao foco da sua missão, as ações voltadas para a responsabilidade social, sejam internas, para os funcionários, sejam externas, para a comunidade, reverterem em respeito da sociedade, melhoria

da auto-estima, bom ambiente de trabalho e aumento da produtividade. O método utilizado foi, a partir do conhecimento de ações voltadas para a responsabilidade social pela iniciativa privada, analisar as possibilidades de atuação da Receita Federal e elencar alguns exemplos práticos, com respectivos resultados, e as conseqüências nas atividades fins da instituição. Para se adequar aos critérios de julgamento, a monografia mostra, por meio dos exemplos da Delegacia da Receita Federal em Maringá, que a redução de custos, quando se privilegiam doações responsáveis de mercadorias, em detrimento aos tradicionais leilões, é significativa. O aumento de produtividade, em função da melhoria do ambiente de trabalho, pode ser medido pelos resultados da Fiscalização, que tem uma das maiores produtividades do País. A produtividade mede-se também por meio do número expressivo de mais de 120 doações e incorporações efetuadas, com as mercadorias apreendidas no combate ao contrabando e descaminho. A facilidade de implementação de trabalhos voltados à responsabilidade social é mostrada nos exemplos, em que diversas ações extremamente simples e de custo quase zero, são iniciativas de funcionários, que acabam se sentindo valorizados, quando vêem seus trabalhos sendo frutificados e multiplicados, caso, por exemplo, dos servidores que apreendem mercadorias e, após o processo legal, vão fazer a entrega em entidades beneficentes. A melhoria do serviço prestado, em função das ações em responsabilidade social, se reflete em várias áreas, seja no atendimento ao contribuinte (todos os dias inicia-se dez minutos antes do horário previsto), seja em relação ao Estado (maior aumento de arrecadação de IRPF do País), seja na apreensão, controle e destinação de mercadorias... A conclusão principal a que se chega é que vale a pena a administração da Receita Federal nortear as ações voltadas à responsabilidade social, pois os resultados obtidos, como mostrados, são significativos.

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL COMBINA COM RECEITA FEDERAL**

---

### **1 INTRODUÇÃO**

A missão principal da Receita Federal é arrecadar para financiar o Estado; se não fizer isto bem feito, perde a razão de sua existência. Por outro lado, como todas as instituições e empresas, a Receita Federal tem uma função social, tem uma responsabilidade com o País, com as pessoas, com a sociedade. E isto é percebido pelos seus membros; senão vejamos o conceito de diretriz e a primeira delas estabelecida por mais de duzentos administradores que trabalharam no planejamento para o biênio 2003/04 para a Receita Federal:

“As Diretrizes Institucionais são grandes linhas de ação, formuladas pelo dirigente da Instituição, que permeiam as grandes funções e processos de trabalho, norteados os objetivos gerais da Instituição e suas ações para o período de abrangência do planejamento.

As diretrizes institucionais passam a cumprir assim o seu papel de pano de fundo para o planejamento, que devem pautar os diversos objetivos, os quais, por sua vez, serão concretizados a partir dos programas e ações”.

## **DIRETRIZES INSTITUCIONAIS**

1. Transparência e responsabilidade social;

E ainda uma outra diretriz:

2. Promoção de ações visando a assegurar um clima organizacional harmonioso e construtivo.

Nos objetivos gerais, ligados ao tema responsabilidade social temos:

### **Objetivos Gerais**

- 1- Fortalecer a imagem institucional da SRF e promover a conscientização tributária do cidadão;

- 2- Aperfeiçoar a política de Recursos Humanos da SRF.

O que vamos mostrar neste trabalho é que, se a Receita Federal, programaticamente, investir no tema responsabilidade social, não estará se afastando de seus trabalhos principais, quais sejam fiscalizar os tributos internos, controle das atividades aduaneiras e atendimento ao cidadão; ao contrário, a preocupação com as atividades voltadas ao auxílio social trará maiores resultados na fiscalização, no combate ao contrabando e descaminho e no atendimento geral, gerando, além de tudo, um clima de bem-estar entre os funcionários, atendendo assim à diretriz de promoção de ações, visando a assegurar um clima organizacional harmonioso e construtivo.

A satisfação em auxiliar as pessoas é universal. Diversas filosofias e religiões têm como princípios basilares o amor ao próximo e a caridade. No Brasil, particularmente, a resposta da sociedade aos que sofrem com seca ou com enchentes é imediata. Até mesmo catástrofes no exterior mobilizam brasileiros que procuram auxiliar os necessitados.

Por que então a Receita Federal não aproveita esta fonte inesgotável de motivação das pessoas em auxiliar o próximo, e insere em seu planejamento de trabalho a possibilidade, descentralizadamente a cada unidade, de ações voltadas ao auxílio social? E num tempo em que a sociedade cobra, e muito, os gastos dos governos, pode-se questionar: quanto custa investir em ações sociais? Numa análise de curto prazo, o custo é negativo, isto é, o retorno em produtividade é maior que o ínfimo

tempo gasto nestas ações. Alguém duvida de que um funcionário com a auto-estima elevada, feliz por ter ajudado alguém, será mais produtivo? Exemplos no decorrer do trabalho irão comprovar a relação positiva do trabalho social/melhoria da auto-estima/incremento da produtividade.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 O que é Responsabilidade Social**

Como o tema é relativamente novo no País, embora as ações, isoladamente, sejam encontradas ao longo da História, as definições para responsabilidade social são múltiplas. Poderíamos resumi-la como uma filosofia de trabalho voltada para a melhoria das condições de vida dos seus funcionários e da comunidade externa, em sentido mais amplo possível. Assim as ações que uma empresa/instituição toma, que não seja obrigação legal, com intuito de promover o crescimento humano, são indicativos de que a administração se preocupa com o papel da empresa/instituição em relação aos aspectos sociais.

As ações, tanto internas quanto externas, podem ser desenvolvidas em uma infinidade de áreas e modos: trabalho voluntário, desenvolvimento da saúde, treinamentos extra-profissionais, filantropia, meio ambiente, palestras, apoio a projetos diversos.

### **2.2 Contexto da Responsabilidade Social na Receita Federal**

A Receita Federal está presente em todo o País, seja nas grandes capitais, nos extremos das fronteiras ou em centenas de cidades geograficamente situadas de tal forma que sejam pólos ou subpolos de todas as cidades do Brasil. Os funcionários da Receita Federal, em todos os níveis, são dos melhores, que passaram por concursos extremamente difíceis e que trabalham em áreas também difíceis. A Receita Federal hoje é uma marca, uma grife, de reconhecimento nacional.

As três características acima, presença em todo País, funcionários altamente capacitados e respeito pela comunidade, oferecem as

condições para que qualquer iniciativa da Receita Federal na área da Responsabilidade Social tenha sucesso.

Como escrito na introdução, a Receita Federal reconhece o seu papel social e elenca nas suas diretrizes, como primeira, a transparência e a responsabilidade social.

A questão é como sair da teoria, do planejamento, e ir à prática. Como transformar uma ótima filosofia de trabalho em resultados práticos? Algumas experiências (que serão mostradas logo mais) mostram que os funcionários estão prontos para, sem prejuízo às suas atividades normais (ao contrário), participar de trabalhos voltados à área social: basta que a administração dê o norte.

O administrador de cada unidade, preocupado com o fortalecimento da instituição, bem como com o clima organizacional e, ainda, com a comunidade da qual faz parte (pedaço da sociedade brasileira) deve desenvolver trabalhos nesta área, mas, se a administração central, seja por meio de uma portaria, seja por meio dos indicadores gerenciais, institucionalizar a prática da responsabilidade social, o efeito positivo para o País, em todas as regiões, será enorme. Nós teremos milhares de pessoas, altamente capazes, melhorando a vida de outras dezenas de milhares, e a força do exemplo, em função da marca Receita Federal, impulsionará outras entidades, públicas e privadas, a se engajarem neste movimento já iniciado no País, e trabalharem no auxílio ao crescimento para outras centenas de milhares de pessoas.

Para as carências que existem, o Estado não tem recursos financeiros e humanos, agilidade e, ainda, competência para geri-las. A sociedade civil organizada, além de ágil e desburocratizada, sabe o valor de cada real e de cada hora despendida; por isso não desperdiça e faz alguns milagres com poucos recursos.

Não se passarão três anos e a maioria das empresas estarão, de alguma forma, envolvidas neste processo de Responsabilidade Social; a Receita Federal não pode ficar à margem, apenas com compromissos teóricos, sem atuação prática. A Receita Federal, mais que nenhuma instituição, é responsável pela melhoria paulatina das condições de vida da população (ver índice de saneamento básico, escola, água), já que o financiamento do Estado decorre, na maior parte, da arrecadação dos tributos por ela administrados, e os seus funcionários devem ter o direito (e

o dever moral) de contribuir também de forma alternativa e mais direta com a diminuição das carências da comunidade mais pobre.

Repetindo, é histórica a oportunidade de a administração central institucionalizar a preocupação com a responsabilidade social, mas, se isto não for feito, as administrações descentralizadas das unidades devem atuar e fazer valer a função social da Receita Federal.

### **2.3 Possibilidades na Receita Federal**

As idéias apresentadas a seguir mostram alguns caminhos que podem ser trilhados pelos administradores de unidades locais para iniciar, ou continuar, um trabalho com foco na responsabilidade social, mas estão longe, muito longe, de todo potencial a ser explorado.

Podemos elencar as possibilidades de trabalhos voltados para a responsabilidade social a partir de três pontos:

- 1- Recursos humanos;
- 2- Recursos materiais:
  - a) mercadoria apreendida
  - b) equipamentos obsoletos para a RF
- 3- Espaço físico.

- 1- Recursos humanos – a possibilidade da utilização dos recursos humanos em trabalhos voluntários tendem ao infinito. A capacidade intelectual e a pluralidade de formação acadêmica, aliadas ao espírito público desenvolvido ao longo do tempo, favorecem a atuação do funcionário da Receita Federal em diversas áreas sociais, seja no desenvolvimento ou acompanhamento de projetos, seja nas atividades diretas em creches, asilos, orfanatos, prisões, entidades beneficentes, escolas, universidades, órgãos públicos etc.
- 2- Recursos materiais – mercadorias apreendidas. Alguém poderá comentar: “Ora, a Receita Federal já faz doação desde que existe...”, mas a proposta aqui não é se desvencilhar das mercadorias, como é regra hoje, e sim assumir uma postura de cidadão e vincular estas doações (que são recursos da União) a um projeto de aplicação dos recursos (sim-

ples, muito simples) e uma prestação de contas, ainda que oficiosa. E esta atitude não pode gerar burocracia ou tomar tempo que deveria ser gasto nas atividades fins. Para isto não é necessário criar novas regras de doações ou alocar funcionários em novas tarefas. Com o respeito (eu diria até temor) que a Receita Federal impõe, aliado à escolha de entidades sérias para se efetuarem as doações, bastam trinta minutos de conversa entre o administrador da unidade local junto aos representantes da entidade (maior número possível) para firmar responsabilidades, receber o projeto e o acertar o compromisso da prestação de contas, condição necessária para um novo pedido de doação no futuro; as experiências mostram que os resultados superam as melhores expectativas (veja adiante alguns casos práticos, em que daremos especial ênfase a alguns projetos apresentados bem como a alguns retornos sobre a aplicação dos recursos obtidos). É necessário lembrar que o envio periódico das doações efetuadas (com respectivos valores) aos Ministérios Públicos Federal e Estadual (com o conhecimento das entidades beneficiadas), além de promover a transparência, favorece a boa aplicação dos recursos

*Quanto aos equipamentos obsoletos patrimoniados, inservíveis para nossas tarefas, vale a mesma regra acima: imagine quantas escolas de informática (com voluntários da comunidade (inclusive da Receita Federal)) voltadas para colocação das pessoas no mercado de trabalho, poderiam ter sido criadas no País com os nossos “lixos”.*

- 3- Espaço Físico – Artistas precisam de um espaço para expor suas obras, entidades diversas para fazer suas palestras ou cursos, e a Receita Federal, em todo Brasil, não ocupa todas as suas instalações durante todo o tempo. A um custo imperceptível, poderiam ser viabilizados projetos que ensinem, exposições que embelezem e gerem renda, de tal forma que teríamos o reconhecimento da sociedade. Fiscalizamos com rigor, mas sempre defendendo os interesses da sociedade, até quando não estamos fiscalizando.

## **2.4 Experiências na Receita Federal**

### ***2.4.1 Doações Vinculadas a um Projeto e a uma Prestação de Contas***

Como já foi dito anteriormente, as mercadorias apreendidas no combate ao contrabando e descaminho não podem simplesmente ser destinadas, sem um compromisso de boa aplicação. Como exemplos de muitos projetos (que devem ser simples, extremamente simples) passamos o resumo de dois. Antes é necessário dizer que neste ano, até meados de outubro, entre doações e incorporações de mercadorias, são mais de cento e vinte processos concluídos pela DRF- Maringá. No caso específico, os Rotary da cidade (onze), sob convite da DRF, fizeram projetos para treze entidades. Antes da entrega da doação (cerca de trezentos e quinze mil reais, valor contábil que deve ser muito aumentado na venda em bazar beneficente), foram chamados todos os presidentes dos Rotary, bem como pelo menos dois componentes de cada entidade para lembrar-lhes da transparência do processo e da futura prestação de contas.

A seguir mostramos as exigências para os projetos:

- 1 – Apresentação de um projeto de onde seria aplicada a verba arrecadada.
- 2 - Necessidade de prestar contas, com respectivas notas fiscais e fotos.
- 3 – Transparência e participação.

Estas exigências são repassadas ao maior número possível dos componentes de cada entidade, conforme exemplo mostrado na cópia a seguir (próxima página).

#### ***2.4.1.1 Os Projetos***

Abaixo, dois resumos de projetos, vinculando as doações de mercadorias, com o uso dos recursos a serem arrecadados.



**DIRETORIA**  
Presidente  
Oswaldo Reginato  
(Maringá Alvorada)  
1º Vice-Presidente  
João Oliveira Costa  
(Maringá Colombo)  
2º Vice-Presidente  
Noel José Lúcio Ferreira  
(Maringá Aeroporto)  
1º Secretário  
Mauro Volpini  
(Maringá Alvorada)  
2º Secretário  
Nelson Roberto Paes  
(Maringá Sul)  
1º Tesoureiro  
José Luiz Grossi (Maringá Norte)  
2º Tesoureiro  
Olini Carneiro Bastancin  
(Maringá Colombo)  
1º Diretor de Patrimônio  
Sandra M. C. S. Meier  
(Mgã Parque do Inga)  
2º Diretor de Patrimônio  
Pedro Silveira Mendes  
(Maringá Alvorada)  
1º Diretor de Promoção  
Valde Pignatta (Mgã Cidade Ecológica)  
2º Diretor de Promoção  
Norvan Noronha Dias  
(Maringá Colombo)  
**DIRETORES ADJUNTOS**  
Presidentes dos Rotary Clubs de Maringá e ASR  
**CONSELHO FISCAL**  
Ivo Ponce (Mgã Cidade Ecológica)  
Edilson Carlos do Lago Nazário (Maringá Norte)  
Alderson Rosa Bühner (Maringá Leste)  
**SUPLENTE DO CONSELHO FISCAL**  
Antonio Darcioto Santiago (Maringá Leste)

## FUNDAÇÃO DOS ROTARIANOS DE MARINGÁ

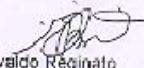
### BAZAR BENEFICENTE “A HUMANIDADE É NOSSA MISSÃO”

Maringá, 05 de novembro de 2001.

Ao companheiro  
**RÔDOLPHO BERNARDI NETO**  
Presidente do Rotary Club Maringá Cidade Ecológica

- 1 – O Clube deverá apresentar uma entidade que será beneficiada;  
(providenciar documentações conforme doc. Anexo)
- 2 – Fazer um projeto onde a verba arrecadada, deverá ser aplicada;
- 3 – Os clubes ficarão responsáveis pela prestação de contas das entidades apresentadas.  
(As contas deverão ter notas fiscais e fotos onde foi aplicada a verba.)
- 4 – Os clubes participantes definirão local e forma de realizar este projeto em reunião conjunta.

Mentor do projeto companheiro Hiroaki Kimura presidente 01 / 02 Mgã Leste

  
Oswaldo Reginato  
Presidente 2001/2003

Av. Cerro Azul, 199 – Zona 02 – Fone (44) 222-8314 Cx Postal 1110  
CEP 87.010-000 – Maringá – Paraná

## **1 IDENTIFICAÇÃO**

### **1.1 Nome da Entidade: LAR ESCOLA DA CRIANÇA DE MARINGÁ**

Rua Martin Afonso, 1441 - Cx. P. 1447  
Jardim Novo Horizonte  
CEP 87001-970 – Maringá – Paraná

### **1.2 Responsáveis pelo projeto**

Neide Rui - Assistente Social

Simone de Oliveira Giro – Diretora Pedagógica

Cecília Inês Ferrazza – Presidenta

Instrutora de culinária

### **1.3 Finalidade da Instituição:**

Atender crianças e adolescentes de 7 a 14 anos em regime sócio-educativo em meio aberto, proporcionando-lhes assistência humana, religiosa, social, cultural, recreativa, educacional, alimentar e atividades que visam à preparação ao mercado de trabalho, sem distinção de política, de raça, credo e sexo, defendendo os seus direitos e garantindo-lhes a vivência da cidadania ativa.

### **1.4 Número de Pessoas Atendidas:**

A entidade atende 288 crianças e adolescentes, provenientes de 184 famílias dos bairros da periferia da cidade de Maringá.

### **1.5 Faixa Etária:**

Crianças e adolescentes de 7 a 14 anos.

## **2- PROJETO**

### **2.1 Nome do Projeto:**

**PROJETO DE GERAÇÃO DE RENDA, EMFRENTAMENTO À  
POBREZA E PROFISSIONALIZAÇÃO.**

“COZINHA DO SABER: SER E FAZER”

TEMA: Culinária e Profissionalização

*Projeto de Culinária*

### **2.2 Justificativa**

Considerando que não basta atender a criança e o adolescente isolados da realidade familiar, percebemos que se faz necessário extrapolar o âmbito institucional e tornar a família mais ativa, participativa e comprometida com todos os seus membros.

Além disso, arcam com os afazeres domésticos e cuidado dos filhos, já que muitas dessas mães são sozinhas: os companheiros deixaram a casa ou não assumiram os filhos, acarretando-lhes o encargo da manutenção e da educação familiar.

Nestas famílias é comum encontrar mães desempregadas ou com trabalhos pontuais e esporádicos, levando, assim, a uma instabilidade e insegurança familiar. Percebe-se, também, que a maioria dessas mães não tiveram oportunidade e acesso a uma preparação mais qualificada para o mercado de trabalho que está cada vez mais modernizado e exigente.

Também, há aquelas mães que, em consequência da situação econômica e dos problemas familiares em que vivem, perderam o sentido da sua missão primeira que é a dignidade de mulher e mãe. Falta motivação para o trabalho e pela educação dos filhos, bem como o cuidado com o ambiente familiar.

Neste sentido, é urgente que se dê a essas mães oportunidade de qualificação profissional, considerando os aspectos de treinamento com os novos instrumentos de trabalho, ou seja, a tecnologia nos eletrodomésticos, culinária, boas maneiras, etiqueta social, auto-estima, cidadania, direitos e deveres, economia, vigilância sanitária e também oportunidade de geração de renda. Já que, hoje, na área de alimentação, há um mercado amplo e com perspectivas de boas vendas.

Visando à geração de renda, é possível, mediante um projeto como este, criar um posto de venda. Assim as mães que não têm um emprego fixo, garantem a manutenção familiar.

Tendo em vista todos os aspectos acima, pretendemos desenvolver na entidade este projeto, para atingir as mães, mas, também, as adolescentes que tenham interesse, considerando que as adolescentes que completam os 14 anos, saindo do Lar Escola, nem sempre encontram oportunidades de cursos profissionalizantes. Por meio deste projeto, as mesmas também poderão ser incluídas e beneficiadas com maiores conhecimentos e profissionalização nesta área.

### **2.3 Objetivo Geral**

Desenvolver na entidade, com as mães e as adolescentes, um projeto de geração de renda, profissionalização e enfrentamento da pobreza, na área de culinária.

### **2.4 Objetivos Específicos**

- Despertar nas mães interesse de qualificação profissional;
- Mostrar as alternativas de trabalho e geração de renda;
- Perceber as possibilidades de inserção no mercado de trabalho;
- Levar as mães a conhecer formas de participação ativa;

- Possibilitar às mães uma reflexão crítica da realidade social, política e econômica à qual pertencem;
- Favorecer auto-estima, conhecimento de direitos e deveres;
- Envolver crianças e adolescentes num aprendizado de alimentação alternativa, econômica e saudável;
- Criar um posto de produção e geração de renda.

### **2.5 Procedimentos Metodológicos**

- Pesquisas e reuniões sobre interesses na área de culinária;
- Conhecimento e criação de diversos tipos de receitas;
- Digitação e montagem das apostilas com as dicas e as receitas;
- Montagem e controle de produção e estoque (Planilhas);
- Desenvolvimento da criatividade no aproveitamento dos alimentos;
- Discussão, em grupo, de formas de produção, vendas e geração de renda.

### **2.6 Metas:**

- Atender e qualificar no projeto 50 famílias, ou seja, 2 grupos de 25 pessoas;
- Formar um grupo de mães para produzir e criar um posto de venda dos produtos produzidos para a comunidade;
- Atender, no projeto, um grupo de adolescentes da entidade que tenham interesse de qualificar-se na área doméstica e culinária.

### **2.7 Número de Pessoas que Atuarão Diretamente no Projeto**

- 1 instrutor de culinária;
- Responsável pelo projeto na instituição.

### **3 RECURSOS FINANCEIROS PRETENDIDOS PARA IMPLANTAÇÃO DESTE PROJETO**

R\$ 10.000,00

## 5 RECURSOS DISPONÍVEIS PELA ENTIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DESTE PROJETO

- Espaço físico;
- 1 Cozinha – 1 pia – 1 balcão.

## 6 RECURSOS MATERIAIS NECESSÁRIOS

### PLANILHA PARA ORÇAMENTO – ORÇAMENTO PARA PROJETO DE GERAÇÃO DE RENDA, ENFRENTAMENTO DA POBREZA E PROFISSIONALIZAÇÃO.

NOME DA ENTIDADE: Lar Escola da Criança de Maringá

VALOR TOTAL DO PROJETO EM R\$: 10.000,00

TÍTULO DO PROJETO: "Cozinha do saber: ser e fazer"

| ITEM                     | DESCRIÇÃO DA DESPESA                                                                                                                           | UNIDA DE | VALOR UNITÁRIO | TOTAL EM R\$ |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|--------------|
| <b>ELETRODOMÉSTICOS</b>  |                                                                                                                                                |          |                |              |
| 1                        | Fogão Classical II                                                                                                                             | 1        | 590,00         | 590,00       |
| 2                        | Geladeira/Refrigerador 303 Litros Consul                                                                                                       | 1        | 700,00         | 700,00       |
| 3                        | Lavadora Eletrolux 8Kg                                                                                                                         | 1        | 800,00         | 800,00       |
| 4                        | Batedeira Walita                                                                                                                               | 1        | 150,00         | 150,00       |
| 5                        | Microondas Panasonic                                                                                                                           | 1        | 450,00         | 450,00       |
| 6                        | Liquidificador Liqfaz Filter                                                                                                                   | 1        | 95,00          | 95,00        |
| 7                        | Processador de Alimentos Walita                                                                                                                | 1        | 180,00         | 180,00       |
| 8                        | Espremedor de suco Walita                                                                                                                      | 1        | 85,00          | 85,00        |
| 9                        | Ferro a Vapor/ Seco Walita                                                                                                                     | 1        | 80,00          | 80,00        |
| 10                       | Mesa de passar roupas Vapatec                                                                                                                  | 1        | 42,00          | 42,00        |
| 11                       | Cilindro elétrico G Paniz CL 300                                                                                                               | 1        | 560,00         | 560,00       |
| 12                       | Batedeira industrial 12 L Liem                                                                                                                 | 1        | 860,00         | 860,00       |
| 13                       | Liquidificador Industrial 25 L Skymesen                                                                                                        | 1        | 400,00         | 400,00       |
| 14                       | Forno a gás Tedesco 90x90                                                                                                                      | 1        | 500,00         | 500,00       |
| Subtotal                 |                                                                                                                                                |          |                | 5.492,00     |
| ITEM                     | DESCRIÇÃO DA DESPESA                                                                                                                           | UNIDA DE | VALOR UNITÁRIO | TOTAL EM R\$ |
| <b>MATERIAL DIDÁTICO</b> |                                                                                                                                                |          |                |              |
| 1.                       | Radiogravador com CD Philips                                                                                                                   | 1        | 250,00         | 250,00       |
| 2.                       | Curso:(treinamento) culinária , boas maneiras, etiqueta, auto- estima, cidadania, direitos e deveres, economia, vigilância sanitária e outros. | 1        | 1.000,00       | 1.000,00     |
| 3.                       | Microcomputador Compaq Pressario Pentium III de 1.0GHz 128 Mb 40 Gb                                                                            | 1        | 3.000,00       | 3.000,00     |
| 4.                       | Impressora Deskjet                                                                                                                             | 1        | 258,00         | 258,00       |
| Subtotal                 |                                                                                                                                                |          |                | 4.508,00     |
| Total                    |                                                                                                                                                |          |                | 10.000,00    |

Por economia de espaço, apresentamos abaixo apenas a folha inicial de outro projeto.

**Ao ILMO. SR. DELEGADO DA RECEITA FEDERAL EM MARINGÁ,**

O Rotary Maringá Sul, (CNPJ: 03.012.876/0001-46) aqui representado pelo seu presidente eleito para a gestão 2001-2002, Nelson Roberto Pala, vem muito respeitosamente apresentar a Instituição denominada PROJETO VIDA – AMPARO SOCIAL AOS CARENTES DE MARINGÁ, para ser beneficiária do lote de mercadoria que por vós será doado para ser feito um BAZAR BENEFICENTE.

A finalidade para a mesma será a aquisição de uma MINIPADARIA, para servir aos internos da instituição e também aos carentes dos bairros adjacentes.

Seguem em anexo todos os documentos solicitados.

Na certeza do deferimento por V. S<sup>a</sup>., agradecemos.

*Nelson Roberto Pala*  
Presidente

**2.4.1.2 As Prestações de Contas**

Assim como os projetos, as prestações de contas são extremamente bem elaboradas, algumas chegando aos centavos gastos com cópias, às vezes até extensas, razão pela qual inserimos aqui parte de uma.

Para ilustrar esta monografia, apresentamos, então, parte de uma prestação de contas, entre várias, de uma entidade que atende, hoje, perto de duzentas e cinquenta crianças, e que utilizou os recursos arrecadados com a venda, por meio de bazar beneficente, de mercadorias doadas pela Receita Federal, para reconstruir uma creche e propiciar ensino e alimentação a estas crianças carentes.

**CASA MATERNAL EVANGÉLICA DE MARINGÁ**

Centro de Educação Infantil Vó Tita

Av. Laguna, 983 – Caixa Postal 300 - Vila Operária – Maringá/Pr - 87050-260 -

Fone/Fax: (0xx44) 3026-1517.

Reg. CNAS Nº 282.783 / CNPJ: 79.145.561/0001-39 / Util. Públ. Federal Dec.

86.668/81

E-mail: casamaternal@wnet.com.br

**INTRODUÇÃO**

UMA AÇÃO EM CONJUNTO; UM PROJETO BEM SUCEDIDO.

*“A Creche Vó Tita pede socorro!!!”*

Era o que se ouvia no ano de 2001. Pior ainda era observar-se que a sentença de morte era realmente verdade.

Depois de quase trinta anos de uso pela comunidade em geral, o edifício da Casa Maternal Evangélica de Maringá encontrava-se em situações precárias, inclusive colocando em risco o bem-estar e a saúde de funcionários, professores e alunos.

Diante da situação, houve uma mobilização geral de vários setores da sociedade, sobretudo do órgão Instituidor – 1ª Igreja Presbiteriana Independente de Maringá e do Poder Público Municipal.

Em levantamento realizado, detectaram-se as seguintes necessidades:

- 1- Demolição da cobertura em telha cerâmica, madeiramento e forro de madeira com a retirada total do material do local da obra;
- 2- Demolição da alvenaria na altura de 0,60m e execução de viga em concreto para sustentação da cobertura;
- 3- Limpeza final da obra.

As obras de reforma geral da Casa Maternal Evangélica de Maringá foram orçadas em torno de R\$ 160.000,00 (cento e sessenta mil reais) e, em acordo com a Prefeitura Municipal, ficou decidido que R\$ 90.000,00 (noventa mil reais) seriam repassados pelos cofres públicos e o restante ficaria ao encargo da entidade.

Ao ver-se impossibilitada de arcar financeiramente com sua parte no acordo, a Casa Maternal recorreu a uma doação de produtos importados apreendidos pela Delegacia da Receita Federal de Maringá para que, com a comercialização dos itens, os recursos para a reforma fossem angariados.

A doação foi deferida e, entre os meses de setembro e outubro de 2001, organizou-se o bazar beneficente de produtos importados que obteve grande êxito.

Com a entrada dos recursos provenientes do bazar e os repasses da Prefeitura Municipal de Maringá, a reforma foi iniciada no dia 20 de setembro de 2001.

Terminada a comercialização dos produtos importados, conseguiram-se todos os recursos para a conclusão da reforma.

Assim, o dia 23 de fevereiro de 2002 foi um marco para a comunidade maringaense, em especial para a Vila Operária, com a reinauguração do agora denominado Centro de Educação Infantil “Vó Tita”, com a presença de autoridades, representantes das mais diversas áreas da comunidade e grande parte dos beneficiados pela entidade.

Após a reforma, a Casa Maternal Evangélica de Maringá ganhou um novo ambiente, marcado pela modernidade em sua construção, salas mais arejadas e amplas para as crianças e adolescentes e, acima de tudo, um ensino gratuito com qualidade.

#### RESULTADO FINAL DO BAZAR DE IMPORTADOS

|                         |                  |                  |          |
|-------------------------|------------------|------------------|----------|
| <b>RECEITAS</b>         |                  |                  |          |
| VALOR TOTAL DAS VENDAS  | 76.815,29        |                  |          |
| <b>TOTAL DA RECEITA</b> | <b>76.815,29</b> | <b>76.815,29</b> |          |
| ALUGUEL                 | 5.000,00         |                  |          |
| PESSOAL                 | 1.987,00         |                  |          |
| <b>DESPESAS</b>         |                  |                  |          |
|                         | OUTRAS DESPESAS  |                  | 7.664,51 |
| <b>TOTAL DA DESPESA</b> | <b>14.651,51</b> | <b>62.163,78</b> |          |

RESULTADO FINAL DA REFORMA

**DESPESAS**

REFORMA E CONSTRUÇÃO

158.829,49

**TOTAL DA DESPESA**

**158.829,49**

**RECEITAS**

SUBVENÇÕES PÚBLICAS

90.000,00

RESULTADO – BAZAR DE IMPORTADOS

62.163,78

**TOTAL DA RECEITA**

**152.163,78**

**TOTAL**

**(6.665,71)**

SITUAÇÃO ANTERIOR À REFORMA

Rachaduras nas paredes

Forro totalmente desestruturado, corroído pela umidade

BAZAR DE PRODUTOS IMPORTADOS

Panfletos utilizados para divulgação do Bazar.



**BAZAR BENEFICENTE  
DE PRODUTOS  
IMPORTADOS**  
DOADOS PELA RECEITA FEDERAL  
A PARTIR DO DIA 05 DE SETEMBRO

- Mais de 20.000 itens
- Brinquedos
- Eletro-eletrônicos
- Peças para motos
- Periféricos para Informática
- Utensílios domésticos etc.

**TUDO  
A PREÇO DE  
CUSTO**

Local:  
Av. Getúlio Vargas, 72 - próx. Biblioteca Municipal

Renda:

**CRECHE VÓ TITA**

Promoção:  
**Isis Bruder** fundação  
Desenvolvendo integralmente o ser humano

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL



Local de realização do bazar/Av. Getulio Vargas, 72



Grande movimentação e organização da loja, com ambiente limpo e agradável

### SITUAÇÃO DURANTE A REFORMA



Aspecto geral do prédio, com nova cobertura, forro e sustentação.

#### SITUAÇÃO APÓS A REFORMA



Cozinha totalmente reformada, com a substituição do forro, cobertura, sistemas hidráulico e elétrico, azulejos e piso e mais qualidade e higiene na preparação de alimentos e refeições



Novo refeitório, agora com mobília adequada ao melhor atendimento às crianças e adolescentes.

Sala do maternal ampla, iluminada e espaçosa.

#### **ESTÁGIO ATUAL**

A Casa Maternal Evangélica ou Centro de Educação Infantil “Vó Tita” é uma entidade civil sem fins lucrativos que tem por missão atender e defender integralmente crianças e adolescentes, libertando-os da pobreza física, econômica, social e espiritual, proporcionando-lhes, assim, assistência humana, religiosa, social, cultura, recreativa, educacional e alimentar.

A Casa maternal atende 218 crianças e adolescentes, ou seja, em 30 anos de funcionamento, houve um crescimento de 808,33%. São assim distribuídos:

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>Maternal .....</b>    | <b>21</b> |
| <b>Pré I .....</b>       | <b>22</b> |
| <b>Pré I .....</b>       | <b>23</b> |
| <b>Pré III .....</b>     | <b>28</b> |
| <b>Escolar I .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>Escolar II .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>Escolar III .....</b> | <b>28</b> |
| <b>Escolar IV .....</b>  | <b>29</b> |

Os beneficiados são provenientes de diversos bairros pobres da periferia de Maringá como Conjunto Requião, Conjunto Guaiapó, Jardim São Silvestre, Conjunto Sol Nascente, Conjunto Santa Felicidade, Vila Bosque, Vila Operária, Conjunto Aeroporto e Município de Sarandi-PR.

Para um atendimento de excelente qualidade, contamos com o seguinte quadro de funcionários:

- 1 diretora;
- 1 missionária;
- 9 professoras;
- 1 professora de educação física;
- 2 auxiliares de creche;
- 3 atendentes de creche;
- 2 cozinheiras;
- 1 auxiliar de cozinha;
- 3 auxiliares de serviços gerais.

## **ATENDIMENTO**

O atendimento é realizado das 7 às 18 horas.

As crianças de 2 a 6 anos de idade são atendidas em período integral e recebem quatro refeições diárias, ensino pré-escolar e um trabalho de caráter educativo, onde o ambiente cristão possibilita o crescimento também na área espiritual.

As crianças e adolescentes de 7 a 17 anos são atendidas em meio período, e no outro vão para a escola normal; enquanto estão na Casa Maternal Evangélica, participam de atividades voltadas ao aprendizado e habilidades de interesse tais como: informática, artes musicais (teclado), teatro, trabalhos manuais, atividades recreativas e de lazer.

A Casa Maternal acredita que a criança deve ser bem instruída e preparada para o futuro, com uma visão clara de intimidade com Deus e noções de caráter, ética, moralidade e cidadania.

Dentre as atividades oferecidas às crianças e adolescentes, a entidade tem priorizado o ensino cristão, com objetivo de conduzi-las a ter um encontro e compromisso com Deus. Para isto são realizados estudos bíblicos, aconselhamentos, momentos de louvor e oração.

Os dirigentes da Casa Maternal Evangélica crêem que a prática do Evangelho na vida das crianças é a base para todas as esferas do desenvolvimento e, por isso, têm se comprometido a apresentar a cada uma um evangelho restaurador de vidas.

A Casa Maternal tem como objetivo desenvolver uma linha de atuação que possibilita a integração entre entidade, família, escola e comunidade, sendo o educando agente principal desse processo, visando atingir uma participação responsável de todos na transformação da sociedade por meio de valores cristãos.

## **DESAFIOS E PROBLEMAS SOCIAIS**

O principal problema social que o projeto enfrenta está na estrutura familiar. A maioria das crianças atendidas é de filhos de pais separados e mães solteiras, sendo que estas têm que trabalhar fora para colaborarem na composição do orçamento familiar.

Muitas destas famílias estão bastante desestruturadas financeira e emocionalmente, e este problema faz com que os alunos tragam toda a sua rebeldia, ansiedade e agressividade pela própria opres-

são que envolve a família para o seu cotidiano e convívio com outras pessoas.

Desta forma, o grande desafio da Casa Maternal é transmitir conceitos sobre cidadania, convivência social, familiar, moralidade, ética e, principalmente, dar aos beneficiários a condição de entenderem o mundo que os cerca e fazer com que saiam da instituição com a expectativa e esperança de uma vida com mais qualidade, baseados em uma experiência com Deus.



Pré II – Manhã

#### **2.4.2 Doações de Brinquedos**

A imagem do futuro da Receita Federal que gostaríamos, conforme definido por mais de duzentos administradores em setembro de 2002, em Brasília, no Seminário de Planejamento, termina com a frase “sendo respeitada pela integridade, transparência e ausência de influências político-partidárias”. E poderia ser dito mais: além da ausência da influência político-partidária, que não seja usada politicamente. Daí a importância de desvincularmos as doações de políticos querendo se promover à custa dos trabalhos dos funcionários que atravessam noites no combate ao contrabando e descaminho, ou que se desdobram no controle rigoroso dos depósitos de mercadorias apreendidas.

E isto vale também para doações de brinquedos: que, nesta hora, os políticos fiquem longe das crianças. Há um número imenso de

entidades sérias com as quais a Receita Federal pode fazer parcerias informais. Um exemplo clássico: por volta de setembro de 2.001, um clube do Lions procurou a Delegacia da Receita Federal em Maringá solicitando cento e quarenta e três brinquedos para uma determinada entidade que cuidava de crianças. Recebeu como contraproposta que se unisse com os demais Lions da cidade e outros da região, fizesse o levantamento das crianças carentes (com respectivas idades) e assumisse o compromisso em identificar os brinquedos, adequando-os às idades das crianças, e identificando os brinquedos com os nomes das crianças antes da entrega. Como resultado, foram entregues 33.500 (trinta e três mil e quinhentos) brinquedos.

Para 2.002, a previsão (e os trabalhos já estão adiantados) é que o número de crianças ultrapasse a trinta e cinco mil, até o Natal. Só no Dia das Crianças foram mais de quatro mil brinquedos para as crianças carentes.

Mas, como já dito, não basta entregar os brinquedos; há que se assumir responsabilidade. Primeiramente exigindo das entidades organização e critérios na distribuição, tais como, brinquedos de valores semelhantes para cada turma, compatíveis com as idades. Quanto mais carentes, melhores os brinquedos, que devem ser identificados e embrulhados previamente. Na sequência, incentiva-se a participação dos funcionários da Receita Federal no processo, principalmente aqueles que trabalharam na apreensão destes brinquedos, no combate ao contrabando e descaminho, para que visualizem uma consequência a mais do seu trabalho. Estes funcionários participam entregando pessoalmente os brinquedos às crianças, junto com os administradores das entidades. O tempo gasto nesta atividade é mínimo, mas a recompensa pessoal e o retorno positivo para a Receita Federal, em termos de fortalecimento da imagem, é imensurável.



### **2.4.3 Declaração Anual de Isentos**

Uma idéia de funcionários da Receita Federal, aceita e incentivada pela administração, foi fazer a declaração anual de isentos junto às pessoas que teriam dificuldades para tanto. São os casos dos presidiários, dos albergados e dos velhinhos.

Elaborou-se em projeto, conforme resumo a seguir:

**SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL**  
**Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF**  
**Plano de Ação 2002**  
**Projeto: AÇÃO SOCIAL - ISENTOS 2002**  
**Unidade: DRF/Maringá**

**1. Descrição do Projeto:**

VISITAR AS ENTIDADES (ASILOS, ALBERGUES)/PRESÍDIOS/DELEGACIAS PARA FAZER A DECLARAÇÃO DE ANUAL DE ISENTOS.

**2. Meta(s):**

20 ENTIDADES/PRESÍDIOS/DELEGACIAS/

**3. Responsável pelo Projeto:**

Nancy Maria Chiamenti

**4. Período de Execução:**

15 DE AGOSTO A 25 DE NOVEMBRO/2002

Então foi levantada a “clientela” e os diversos locais, e divulgou-se o trabalho a ser feito, solicitando voluntários. O resultado foi a participação de grande número de funcionários e a visita a muitas entidades de várias cidades jurisdicionadas pelas sete Agências, além de Maringá, sobre a qual mostramos uma escala de voluntários, a seguir, a título de ilustração. Vale lembrar que este trabalho, feito também em 2001, teve repercussão nacional nos noticiários da Rede Globo.

**AÇÃO SOCIAL**

**ESCALA DE VOLUNTÁRIOS – CPF ISENTOS 2002**

DATA

ENTIDADE

INTERNOS

MOTORISTAS

VOLUNTÁRIOS

09/09/02

( 8:30 )

Asilo São Vicente de Paulo

76

MAURO

Lidineide – SATEC

Claudete – SAPOL  
Mª Tereza – SATEC  
**Aline – CAC**  
Marcela - CAC

10/09/02  
( 13:30 )  
Lar dos Velhinhos Sociedade Beneficente  
50  
MAURO

Hildenice – SAPOL  
Ana Santana – SAFIS  
Gilberto – SATEC  
Marcela – CAC  
Renato - SAPOL

11/09/02  
( 8:30 )  
Assoc. Paranaense de Amparo as Pessoas idosas – wajun-kai

50  
MAURO

Márcia – Recep.  
Nelson Hatano – SACAT  
Luciana – SAPOL  
Marcela – CAC  
Renato - SAPOL

16/09/02  
( 8:30 )  
PEM – Penitenciária Estadual de Maringá  
360

---

**SANTO**

---

**Claudete – SAPOL**  
Clarice – CAC  
Marcela – CAC

Gilberto – SATEC  
Monica - SATEC

17/09/02

( 8:30 )

Delegacia de Polícia Civil de Maringá

300

SANTO

**Claudete – SAPOL**

Clarice – CAC

Marcela – CAC

Hildenice – SAPOL

23/09/02

( 8:30 )

Delegacia de Polícia Civil de Sarandi

85

MAURO

**Clarice – CAC**

Lidineide – SATEC

Marcela – CAC

Nancy - CAC

24/09/02

( 11:00 )

Albergue Santa Luiza Marillac

100

MAURO

Vavá – SAORT

Nancy – CAC

Marcela – CAC

**Renato - SAPOL**

Neste caso, houve três grandes benefícios à Receita Federal: primeiro o reconhecimento da sociedade e da imprensa pela preocupação dos nossos funcionários. Este reconhecimento gera aumento da auto-estima e comentários positivos no grupo, impactando de forma significativa e positiva o ambiente de trabalho e, por último, em função da intensa cobertura da imprensa, inclusive nacional, há a divulgação para

toda a sociedade de uma obrigação a cumprir com o Fisco, já que, nas matérias, são divulgados todos os tópicos da Declaração Anual de Isento, como prazo final, quem é obrigado, como fazer etc.



## Últimas

Brasília, 25 de setembro de 2002

### **Detentos fazem a Declaração de Isento em Maringá**

#### **9ª Região Fiscal**

A Delegacia da Receita Federal em Maringá está fazendo a declaração anual de isento do Imposto de Renda para os detentos de Maringá e da região. A iniciativa atinge também moradores de albergues e asilos. No total o projeto, iniciado no dia 9 de setembro, já beneficiou 1.600 pessoas nas cidades de Cianorte, Campo Mourão, Paranavaí, Loanda, Umuarama, Jandaia do Sul, Ivaiporã e Maringá.

A declaração de isentos é importante para a Receita Federal atualizar os seus cadastros de pessoas físicas e empresas. Com isso ela evita distorções, como dois CPF's diferentes pertencentes a uma única pessoa.

Segundo Marcos Luchiancenkol, chefe da Seção de Tecnologia e Segurança da Informação (Satec) da Delegacia da Receita Federal em Maringá, nesta terça-feira, dia 24, foram feitas as declarações dos detentos da Delegacia de Sarandi e hoje, 25, os funcionários da Receita foram ao Albergue Santa Luiza Marilac.

A Delegacia tomou esta iniciativa porque se uma pessoa não declarar por dois anos seguidos ela tem seu CPF cancelado. "Proporcionamos a estas pessoas um pouco de cidadania", justificou. A Delegacia já havia tomado esta atitude no ano passado, mas apenas na cidade de Maringá. Este ano abrange outros municípios de sua jurisdição.



Detento de Sarandi (Região Metropolitana de Maringá) faz Declaração de Isento.

#### **2.4.4 Café com Cultura**

A idéia do 'Café com Cultura' é simples: aproveitar um espaço quase sempre ocioso (Auditório do prédio da Receita Federal), pessoas querendo oferecer conhecimento e pessoas querendo aprender conhecimentos além dos necessários aos trabalhos.

Entre os objetivos pretendidos, citamos:

- 1- Oferecer aos funcionários a oportunidade de ampliar sua visão da vida, trazendo palestrantes de renome, com os mais variados temas,
- 2- Possibilitar um tempo e um espaço para conagração entre os funcionários, já que antes da palestra, das 7h 30 min às 8h há um café da manhã na ante-sala do auditório, além do que as conversas se prolongam após a palestra (das 8 às 9h), gerando um clima de cordialidade e cooperação no ambiente de trabalho,
- 3- Incrementar o relacionamento entre órgãos, já que são convidados funcionários da Justiça Federal, Procuradoria da Fazenda Nacional, INSS, Ministério Público etc

Como sempre, antes de qualquer ação bem sucedida, são necessárias pessoas que sonhem o planejamento bem feito. O resumo do projeto segue adiante:

**SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL**  
**Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF**  
**Plano de Ação 2002**  
**Projeto: CAFÉ COM CULTURA**  
**Unidade: DRF/Maringá**

**1. Descrição do Projeto:**

Quinzenalmente, às terças-feiras, no auditório do prédio da DRF/Maringá, das 8h às 9h 30 min teremos um café da manhã (custeado pelos participantes), seguido de uma palestra de personalidades (juízes, superintendente, delegados, consultores, etc, etc) ou uma apresentação artística (teatro, música)

**2. Meta(s):**

Vinte eventos, de fevereiro a dezembro

**3. Responsável pelo Projeto:**

Nancy Maria Chiamenti

#### **2.4.5 Receita com Arte**

O projeto 'Receita com Arte' é mais um projeto voltado para o tema responsabilidade social. Por meio dele dezenas de artistas da cidade e região podem expor suas obras no saguão do prédio da Delegacia da Receita Federal, sem nenhum ônus com a possibilidade de vender suas obras, em negociação direta, já que, ao lado de cada quadro, há um pequeno cartão com nome e telefone do artista, além do valor da obra de arte. O número de pessoas que “visitam” a exposição é muito alto, pois só o CAC é responsável por cerca de cem mil atendimentos ao ano, e estas pessoas transitam por entre as obras.

A Receita Federal oferece um espaço e recebe, gratuitamente, beleza em suas instalações, reconhecimento da imprensa e da sociedade, ambiente de trabalho agradável aos seus funcionários.

#### ***Pequena parte do saguão da DRF-MARINGÁ***



***As mudanças para o próximo ano prevêem:***

- 1- extensão do projeto às sete Agências (Campo Mourão, Cianorte, Umuarama, Jandaia do Sul, Ivaiporã, Paranavaí e Loanda);
- 2- acordo com os artistas que repassem, diretamente, cinco por cento do valor da obra vendida à instituição de caridade;
- 3- exposição permanente, aos sábados, domingos, feriados e à noite (luz por conta da Prefeitura), com os quadros dentro da repartição fechada, mas observáveis pelas pessoas de fora, já que a parede é toda de vidro.

O projeto tem seu resumo abaixo descrito.

**SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL**  
**Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF**  
**Plano de Ação 2002**  
**Projeto: RECEITA COM ARTE**  
**Unidade: DRF/Maringá**

**1. Objetivos Gerais :**

19. Intensificar o uso dos instrumentos de divulgação interna e externa - GAB, 21. Aprimorar as relações institucionais com os demais órgãos da administração pública - DISIT.

**2. Descrição do Projeto:**

Utilizar o saguão do prédio da Delegacia como espaço para exposições artísticas. A Secretaria de Cultura do Município já se comprometeu a mudar quadros e esculturas uma vez a cada trinta dias pelo menos.

**3. Meta(s):**

Onze exposições, de fevereiro a dezembro/02.

**4. Período de Execução:**

- 1- Contato com a Secretaria Municipal de Cultura (já feito).
- 2- Compromisso, por escrito, da montagem das exposições (já executado).
- 3- Troca mensal das obras de arte.

**2.4.6 Escola de Informática**

Com a aquisição de novos micros, os antigos, mas em bom estado ficaram ociosos. Era necessário dar uma boa destinação a estes equipamentos. Contatada uma instituição de reconhecida seriedade

e histórico de bons serviços à comunidade, foi sugerida a idéia de se criar uma escola de informática com as seguintes características:

- 1- Totalmente gratuita e voltada para comunidade carente;
- 2- Professores voluntários ou pagos pela Prefeitura;
- 3- Um micro por aluno, durante a aula, com um total de vinte alunos por turma;
- 4- Funcionamento em três turnos;
- 5- Cursos de média/longa duração, que efetivamente dêem condições de colocar os alunos no mercado de trabalho.

Como a entidade se entusiasmou com a idéia, foi iniciado o processo. Do lado da Delegacia, fez-se o convencimento à Superintendência, que concordou com as doações. Aproveitando a troca de mobiliário, foram doados os móveis necessários ao funcionamento da escola que, por sua vez, já providenciou a “contratação” dos professores. Os computadores estão sendo entregues, e a escola deve iniciar atividades a partir de 28 de outubro de 2002, esperando atender pelo menos oitocentos alunos por ano (considerando 10 turmas de vinte alunos, durante três meses cada curso).

E há uma outra entidade querendo assumir projeto semelhante, que deverá ser viabilizado em 2003.

Repetindo, o custo para a Receita Federal num projeto como este é praticamente zero; bastam apenas um pouco tempo de conversa e o trabalho responsável de “descarte” dos móveis e equipamentos; o retorno, porém, deverá ser muito positivo, já que a sociedade saberá da nossa presença num projeto que beneficiará, de maneira direta e indireta, milhares de pessoas (os alunos, seus familiares, o mercado de trabalho com pessoas mais preparadas...).

É importante dizer que este é apenas um exemplo, entre outras doações para universidades, secretarias estaduais e municipais, entidades diversas etc.

#### **2.4.7 Treinar para Crescer**

O projeto ‘Treinar para Crescer’, foca a responsabilidade social no funcionário da Receita Federal. Uma de suas diretrizes é direcionar os treinamentos não apenas para a área de execução do funcionário no

trabalho, senão, também, para aspectos mais abrangentes, que envolvam áreas diversas da sua vida.

Havia a necessidade, também, de sair da velha cantilena da falta de recursos, e procurar outras soluções, nem tão difíceis assim, quais sejam, montar as salas de aulas com recursos de apreensões e conseguir instrutores gratuitos, como professores universitários, palestrantes, Juízes Federais, gente da Polícia Federal, técnicos e auditores da própria Receita etc.

O resultado foi mais que positivo. Os funcionários da Receita Federal aprenderam sobre os mais diversos assuntos, dando uma média superior a quatro “treinamentos” por pessoa. O controle de cada atividade mostra o título do treinamento, horas gastas, relação dos alunos, nome do instrutor, local etc., mas, em benefício da síntese, mostraremos apenas um pequeno resumo dos treinamentos, bem como do projeto que norteou os trabalhos.

#### Gerencial de Treinamentos 2002

| <b>Treinamentos:</b>                                               | <b>Horas/aula</b> |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Recepção de DIPJ                                                   | 32                |
| Restituição, Ressarcimento e Compensação                           | 40                |
| Prática Leilão PJ                                                  | 24                |
| Conta Corrente ITR                                                 | 20                |
| Tributação das Cooperativas de créditos e Factoring                | 20                |
| Conta Corrente ITR                                                 | 16                |
| Técnicas Gerenciais II                                             | 8                 |
| Administrador em Lótus Notes Domino                                | 80                |
| Logística Empresarial – Aperfeiçoamento de Administradores         | 28                |
| PIR PF 2002                                                        | 16                |
| SIPT                                                               | 32                |
| Técnicas de Secretariado e Atendimento                             | 32                |
| Contabilidade Pública Avançada                                     | 40                |
| PIR PJ 2002                                                        | 40                |
| Seleção de Sujeitos Passivos Operacional-SIGA DW                   | 24                |
| Palestra de Sensibilização da Direção ISSO 9000                    | 04                |
| Incentivos Fiscais – PERC/99                                       | 16                |
| ISO 9000                                                           | 12                |
| Execução Orçamentária                                              | 36                |
| Central telefônica                                                 | 48                |
| Crimes contra Ordem Tributária <small>Iniciativa UNAFISCO</small>  | 04                |
| Técnicas de Abordagem de veículos no combate ao                    | 04                |
| Contrabando/Descaminho <small>Iniciativa UNAFISCO</small>          |                   |
| Tributação das Aplicações Financeiras                              | 40                |
| PIR/PJ                                                             | 40                |
| Recursos Humanos e Capacitação e Desenvolvimento                   | 24                |
| Execução Fiscal – Cautela e Medidas Preventivas na Constituição do | 04                |
| <b>Crédito Tributário <small>UNAFISCO</small></b>                  |                   |

## Responsabilidade Social Combina com Receita Federal

---

|                                                                                              |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Infrações e Penalidades IPA                                                                  | 32     |
| PREGÃO                                                                                       | 20     |
| SIAPE                                                                                        | 24     |
| CAFÉ COM CULTURA - Palestra: Ética e Cidadania                                               | 01     |
| SIEF                                                                                         | 32     |
| Siscomex                                                                                     | 8      |
| SAGA                                                                                         | 24     |
| Aperfeiçoamento de Administradores II                                                        | 24     |
| PIR/PJ                                                                                       | 24     |
| Prática Procedimentos Licitatórios                                                           | 40     |
| Oficina de Comunicação                                                                       | 12     |
| SIGA DW.                                                                                     | 40     |
| Vigilância e Repressão Aduaneira                                                             | 40     |
| Audita                                                                                       | 54     |
| Vigilância e Repressão Aduaneira                                                             | 54     |
| Contabilidade Pública e SIAFI                                                                | 32     |
| Seminário Nacional de Planejamento                                                           | 16     |
| Audita Contábil-Nacional                                                                     | 54     |
| Concessão, Administração, Fiscalização e Análise de processos de Regime Aduaneiros Especiais | 40     |
| Contratos Administrativos                                                                    | 8      |
| Café Com Cultura : Palestra: Censo: Uma Radiografia do Brasil                                | 1      |
| Seminário Regional de Fiscalização                                                           | 16     |
| Homologação do programa DCTFGER                                                              | 16     |
| Ações Judiciais                                                                              | 24     |
| Administração e Execução de Contratos                                                        | 40     |
| Café com Cultura: Palestra: Evolução do conhecimento e o perfil do profissional do séc. XXI  | 1      |
| Café com Cultura: Palestra: Olhar e ver: A oportunidade mora ao lado                         | 1      |
| Café com Cultura: Palestra: Na vida e no trabalho administre seu tempo                       | 1      |
| <br>TOTAL DE TREINAMENTOS                                                                    | <br>55 |
| NÚMERO DE TREINANDOS                                                                         | 595    |
| PERÍODO DE REALIZAÇÃO: JANEIRO A OUTUBRO / 2002                                              |        |

**SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL**  
**Superintendência Regional da Receita Federal na 9a. RF**  
**Plano de Ação 2002**  
**Projeto: TREINAR PARA CRESCER**  
**Unidade: DRF/Maringá**

**1. Objetivos Gerais :**

03. Motivar os servidores para o comprometimento com os objetivos da organização - DIPOL, 04. Racionalizar a utilização dos recursos humanos e materiais - DIPOL, 15. Racionalizar o uso e melhorar o desempenho dos recursos de Tecnologia da Informação - DITEC.

**2. Descrição do Projeto:**

Oferecer treinamentos nas áreas técnicas, gerenciais e pessoais a todos os funcionários da DRF. Para tanto serão montadas duas salas de treinamento: uma equipada com todos recursos tecnológicos (telão, home theatre, dvd etc) e outra contendo vinte e um micros pentium III, para trabalhos em meio magnético e treinamentos na área de informática.

**3. Meta(s):**

Média de três treinamentos (cursos, palestras) para cada funcionário.

**4. Responsável pelo Projeto:**

Nancy Maria Chiamenti

**5. Recursos:**

Vinte e um micros completos e demais aparelhos eletrônicos (apreendidos).

**6. Período de Execução:**

até 19/12 - calendário dos cursos  
janeiro/02 -montagem das salas  
fevereiro/02 - montagem dos micros  
março/02 - aparelhamento do auditório

**7. Relatório de Execução:**

Etapas do projeto foram todas cumpridas: montagem das salas, montagem dos micros e aparelhamento do auditório.

De janeiro a outubro, quinhentos e noventa e cinco funcionários participaram de algum treinamentocurso/palestra, dando, até agora, uma média superior a quatro treinamentos por funcionário.

### 3 CONCLUSÃO

A Receita Federal é uma das instituições mais respeitadas do País. Os resultados conseguidos pela administração e pelos funcionários executores das ações, a preocupação em atender ao contribuinte como cidadão, a atuação firme da fiscalização dos tributos internos e aduaneiros, a punição aos desvios internos, enfim, a ação correta e eficaz de todos nós, imprimiram à Receita Federal uma marca de respeitabilidade. É ponto pacífico que a Receita Federal cumpre bem sua missão.

É necessário, porém, que a Receita Federal dê à sociedade um pouco mais, que ela use o peso e a influência do seu nome, bem como seus recursos humanos e materiais, em uma área que o Estado, com seus poucos recursos, não consegue agir com eficácia: a atuação social em benefício da parte da sociedade carente de recursos para sobreviver e crescer.

E a hora é agora. A iniciativa privada já saiu na frente. Vamos nos juntar, vamos ajudar a diminuir as desigualdades e a falta de oportunidades em nosso País. Os exemplos dados (os pequenos exemplos), são apenas uma indicação do enorme potencial que temos para, sem desviarmos de nossas atividades principais, atendermos esta enorme demanda do nosso País.

Como retorno teremos funcionários menos alienados e mais motivados ao trabalho. Numa unidade em que há um trabalho voltado para a área da responsabilidade social, é fácil motivar o funcionário fazer mais que o comum no trabalho. Por exemplo, na DRF- Maringá, o horário de atendimento inicia-se às nove horas, pela manhã, e às treze e trinta, à tarde; no entanto todos os funcionários do atendimento começam, todos os dias, pontualmente, a atender dez minutos antes, pela manhã, e cinco minutos antes, à tarde. Com esta demonstração de respeito, dá para imaginar a reação positiva dos contribuintes (que aliás adentram à Delegacia, independente da hora em que chegarem, ficam confortavelmente sentados, assistindo a televisão, ainda que seja às seis da manhã. Jamais há fila externa à repartição).

Por falta de parâmetros, às vezes reclamamos das condições de nossas vidas, mas um funcionário que vai a uma cadeia fazer declarações de isentos aos presos e conhece a sua realidade, volta diferente

para a repartição. O que vai a um asilo fazer algum trabalho e vê a carência material e afetiva destes seres humanos, valoriza mais sua família e seus amigos; o que conhece a periferia e sua pobreza quase absoluta, aprende a dar valor ao seu salário, à sua estabilidade, ao seu trabalho enfim, e então, mais responsável, por certo dará um pouco mais de si no dia-a-dia.

As oportunidades estão aí, pululando à nossa frente, e a História vai cobrar nossa omissão ou aplaudir nossa ação.

Depende da administração central, depende de cada administrador, depende de cada um de nós... melhorar o Brasil.

**Portaria SRF nº 917, de 25 de julho de 2002**



**PORTARIA SRF Nº 917, DE 25 DE JULHO DE 2002\***

---

Institui o “Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal da Receita Federal José Antonio Schontag (Prêmio Schontag)” e estabelece procedimentos para sua atribuição.

O SECRETÁRIO DA RECEITA FEDERAL, no uso de suas atribuições, e considerando a meritória iniciativa do Auditor-Fiscal da Receita Federal Albino Carlos Martins Vieira ao propor a criação de prêmio de criatividade, no âmbito da Secretaria da Receita Federal;

considerando a notória qualificação profissional e a reconhecida criatividade do Auditor-Fiscal da Receita Federal José Antônio Schontag;

considerando a Carta Reversal do Banco do Brasil nº 1286 de 22 julho de 2002, resolve:

Art. 1º Instituir o “Prêmio de Criatividade e Inovação Auditor-Fiscal da

\* Portaria publicada no Boletim de Serviço nº 30, do Ministério da Fazenda, na data de 26/07/2002.

Receita Federal José Antonio Schontag (Prêmio Schontag)”, tendo por objetivo valorizar e reconhecer trabalhos técnicos apresentados por servidores da Carreira Auditoria da Receita Federal, com vistas à implantação de boas práticas de gestão e melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Receita Federal.

Art. 2º O Prêmio Schontag será conferido uma vez por ano e terá o patrocínio do Banco do Brasil S.A.

Art. 3º Os trabalhos de que trata o art. 1º serão apresentados, sob a forma de monografia, individualmente ou em grupo, observadas normas de apresentação e de encaminhamento, cronograma de inscrições, local e data da solenidade de premiação, fixados, anualmente, em portaria do Secretário da Receita Federal.

Parágrafo único. Não serão considerados trabalhos apresentados em anos anteriores.

Art. 4º Os trabalhos apresentados serão submetidos a uma Comissão Julgadora, integrada por sete membros designados pelo Secretário da Receita Federal.

§ 1º Na hipótese de eventual impossibilidade de participação de algum membro da Comissão Julgadora, o presidente poderá designar membro ad hoc.

§ 2º As decisões da Comissão Julgadora serão tomadas por maioria simples.

Art. 5º Serão critérios de julgamento:

- I - redução de custos;
- II- aumento de produtividade;
- III - facilidade de implementação;

- IV - valorização do servidor;
- V - melhoria da qualidade do serviço prestado.

§ 1º A Comissão Julgadora deverá atribuir aos trabalhos apresentados pontos variáveis de zero a dez para cada um dos critérios estabelecidos neste artigo, observados os seguintes pesos:

I - 1,25 para cada um dos critérios referidos nos incisos I a IV;

II - 2,5 para o critério referido no inciso V.

§ 2º Em caso de empate, o Presidente da Comissão Julgadora procederá ao desempate.

§ 3º As decisões da Comissão Julgadora não serão suscetíveis de impugnações ou recursos.

§ 4º O resultado do julgamento será divulgado no Diário Oficial da União e nos meios de comunicação interna da Secretaria da Receita Federal.

Art. 6º Será conferido o Prêmio Schontag aos trabalhos que alcançarem as três maiores pontuações.

§ 1º Os vencedores do Prêmio Schontag receberão os seguintes prêmios em dinheiro:

I - R\$ 10.000,00 para o primeiro classificado;

II - R\$ 6.000,00 para o segundo classificado;

III - R\$ 4.000,00 para o terceiro classificado.

§ 2º Os trabalhos premiados serão editados pela Secretaria da Receita Federal.

Art. 7º Os casos omissos serão resolvidos pela Comissão Julgadora.

Art. 8º Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.