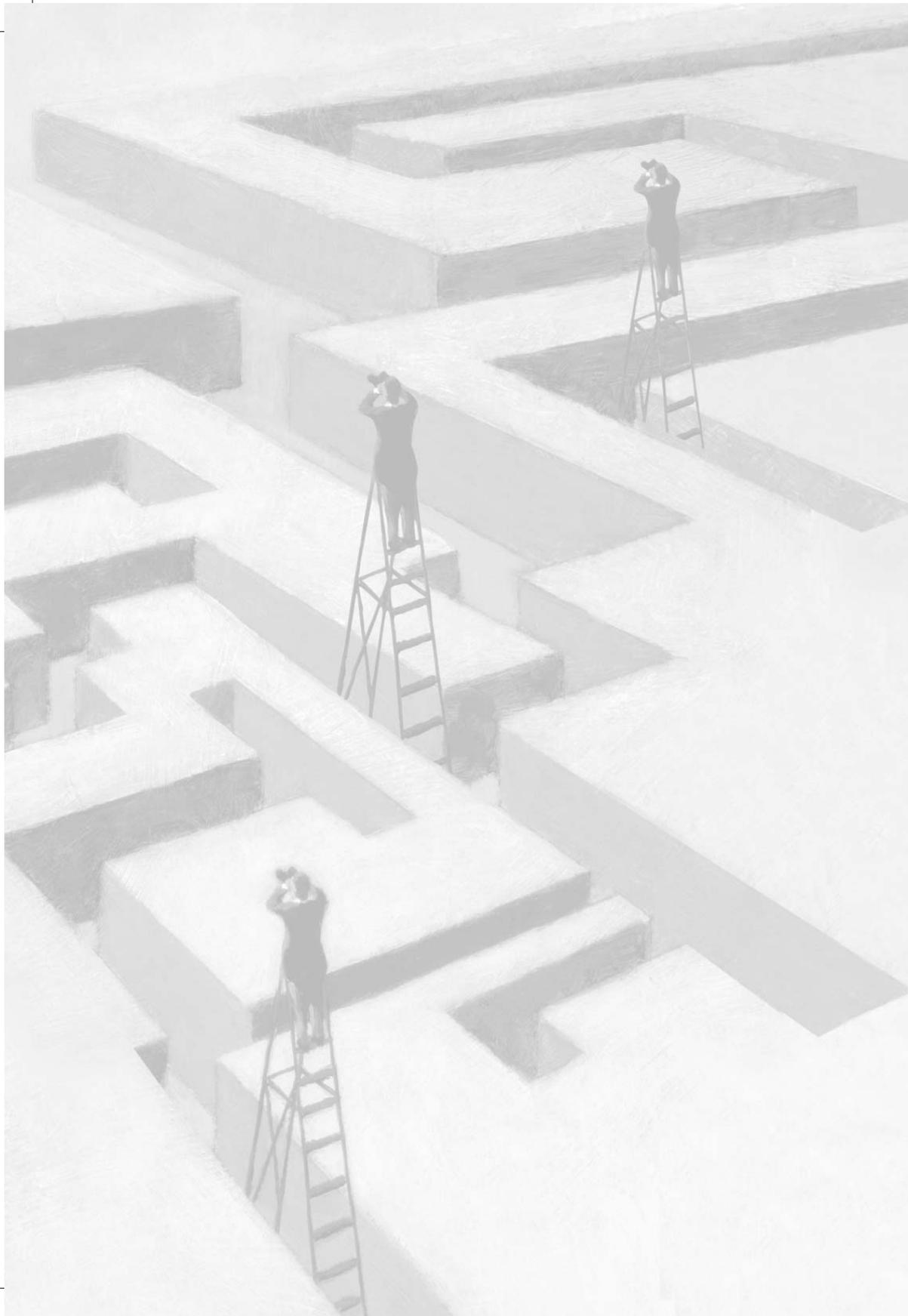


O Autoatendimento Orientado em ambiente fora da RFB e a integração com o autoatendimento dos fiscos municipal e estadual: novos canais de atendimento público

1º Lugar

MARIA JOSELICE LOPES DE OLIVEIRA*
PAULO RÉGIS ARCANJO PAULINO**
REGINA MARIA MENDES MELO***
ERCÍLIA BERNARDO BRANDÃO****

- * Graduada em Pedagogia, Especialização em Gestão Pública, Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará e Analista Tributário da RFB – Superintendência da 3ª Região Fiscal;
- ** Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará, Especialista em Direito Previdenciário pela Universidade Estadual Vale do Acaraú e Auditor-Fiscal da RFB – Superintendência da 3ª Região Fiscal;
- *** Graduada em Arquitetura pela Universidade Federal do Pará e Auditora-Fiscal da RFB – Superintendência da 3ª Região Fiscal;
- **** Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará e Especialização em Direito Previdenciário pela Faculdade Integrada do Ceará, Auditora-Fiscal da RFB – Delegacia da Receita Federal – Fortaleza/CE.



O Autoatendimento Orientado em ambiente fora da RFB e a integração com o autoatendimento dos fiscos municipal e estadual: novos canais de atendimento público

Resumo

A) Objetivos básicos

O projeto apresentado neste trabalho se dispõe a alcançar dois objetivos básicos: 1) expandir o serviço de Autoatendimento Orientado para ambientes fora das unidades da Receita Federal do Brasil (RFB); 2) realizar o Autoatendimento Integrado a partir da prestação de orientações acerca dos serviços oferecidos por meio da internet, pelos fiscos municipal e estadual, democratizando o atendimento ao cidadão.

B) Metodologia utilizada

A metodologia utilizada para o alcance da expansão do Autoatendimento Orientado para fora do ambiente da RFB será a implantação de uma unidade-piloto em um Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF), de um piloto no espaço de atendimento ao cidadão (*shopping* de serviços) oferecido pelo governo do Estado e de um piloto no espaço de uma prefeitura municipal. A realização do Autoatendimento Integrado será por meio de experiência-piloto de prestação de orientação relativa aos serviços inerentes aos fiscos municipal e estadual que podem ser obtidos pela internet, no ambiente do Autoatendimento Orientado

de uma DRF, cujos monitores receberão treinamentos de servidores do município e do Estado. Para ambos os casos, os procedimentos serão feitos mediante acordo de cooperação técnica entre RFB e órgão externo, quer seja a universidade ou o ente estatal.

Dessas experiências, serão extraídas as bases que fundamentarão a elaboração do Modelo Operacional de Expansão do Autoatendimento Orientado na Região Fiscal.

C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento

I – Criatividade e inovação

A expansão física do Autoatendimento Orientado para ambiente fora da RFB favorece a ampliação e a otimização do universo de atendimento à medida que propicia um alargamento da capilaridade de oferta de serviços eletrônicos, os quais têm sido incentivados pelas diretrizes institucionais relacionadas atendimento. A inclusão de orientações referentes aos serviços eletrônicos dos fiscos municipal e estadual contribui para maior satisfação do cidadão que poderá ter os serviços demandados em um único ambiente, com economia de tempo e transporte. Some-se a isso a oportunidade de capacitar o cidadão para o uso adequado das ferramentas tecnológicas, contribuindo para o processo de inclusão digital daqueles com pouca proximidade com a internet.

II – Relação custos versus benefícios

As ideias apresentadas constituem iniciativas de baixíssimo custo financeiro, principalmente se comparado aos benefícios gerados. A infraestrutura necessária é básica (computadores e estações de trabalho com conexão à rede *web*). Os recursos humanos podem ser representados por estagiários ou outros colaboradores com baixo custo salarial, como terceirizados, bolsistas, etc. Parcerias realizadas com outras instituições não deverão incorrer em custos significativos para a RFB, uma vez que qualquer investimento estrutural deverá ser arcado pelo parceiro, cabendo à responsabilidade da RFB principalmente atuar na orientação aos monitores necessários ao trabalho. Em contrapartida,

tal estrutura permite uma ampliação da capacidade de atendimento, notadamente no que diz respeito à utilização do seu canal eletrônico.

Além de reflexos positivos que poderão ser colados à imagem da instituição a partir de um incremento do nível de satisfação do cidadão, cuja avaliação atualmente conta com poucos mecanismos de mensuração, citam-se ainda a inclusão digital possibilitada e a valorização do estágio na RFB, uma vez que os conhecimentos adquiridos e experimentados pelos estagiários representam uma oportunidade única para os estudantes das áreas correlatas à atividade da RFB.

III – Aumento de produtividade

Os resultados da implantação do Autoatendimento Orientado nas unidades de atendimento da RFB demonstram que o aumento da produtividade é inequívoco na medida em que revelam a intensificação do atendimento eletrônico por meio do Portal e-Cac, propiciando a abertura de mais vagas para o atendimento que é essencialmente presencial, reduzindo substancialmente o índice de demanda reprimida relativa à busca por serviços presenciais. Nos seis primeiros meses de 2014, foram registrados mais de 48 milhões de serviços acessados no ambiente virtual de atendimento, conforme o Relatório Gerencial do 1º Semestre de 2014 da Coaef, que demonstram também o decréscimo da demanda por atendimento presencial nos seis primeiros meses de 2013 e 2014. No primeiro semestre de 2012, o atendimento presencial era de 10,58 milhões.

IV – Viabilidade de implementação

A viabilidade da implementação é previsível posto que todos os recursos técnicos estão disponíveis tanto na RFB quanto nos parceiros, aproveitando-se a estrutura física e tecnologia já existente nas centrais de serviço público, no NAF e nos espaços de atendimento dos fiscos parceiros. A viabilidade política já se confirma pela sinalização favorável dos fiscos parceiros a quem o projeto já foi apresentado, vislumbrando-se possíveis acordos de cooperação técnica.

O público-alvo são os cidadãos que necessitam de serviços de qualquer um dos fiscos, que podem ser obtidos pela internet, mas não sabem utilizar os recursos tecnológicos e/ou não têm acesso à internet. A modalidade de implementação do trabalho será por meio de experiência-piloto em cada modalidade de autoatendimento, mediante acordo de cooperação técnica, treinamento técnico, sem descuidar da formação em educação fiscal dos monitores.

V – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos

Em seu **Mapa Estratégico**, a RFB confirma a missão de “exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade”. O projeto que se apresenta segue a esse encontro uma vez que propõe uma inovação no formato de atendimento da RFB, alargando-o e facilitando-o no propósito de torná-lo mais acessível ao cidadão. Na perspectiva dos **objetivos de resultado** estratégicos, o Projeto persegue o alcance do objetivo de “elevar o cumprimento espontânea das obrigações tributárias e aduaneiras” na medida em que desenvolve a Moral Tributária dos contribuintes e colaboradores envolvidos, e o de “Fortalecer a imagem da instituição perante a sociedade”, quando apresenta uma proposta voltada para o cidadão, com foco em oferecer-lhe mais acesso, comodidade e assistência educacional.

Na perspectiva de **processos internos**, o trabalho é aderente ao objetivo de “aprimorar e ampliar os serviços prestados à sociedade” na medida em que contribui para racionalização e democratização dos serviços prestados pela RFB à sociedade. Ainda nesse viés, o Projeto pretende “fortalecer as relações institucionais” ao firmar parceria e acordo de cooperação técnica com os fiscos das demais esferas de governo.

Considerando a **Cadeia de Valor da RFB**, este projeto está relacionado com o Macroprocesso de Interação com a Sociedade, apresentando inovação no modelo de atendimento da RFB com reflexo nos processos de “prestar orientação e atendimento” e “desenvolver a moral tributária”. O primeiro processo pode ser identificado diretamente no fato de o projeto propor um alargamento em nossa capacidade de

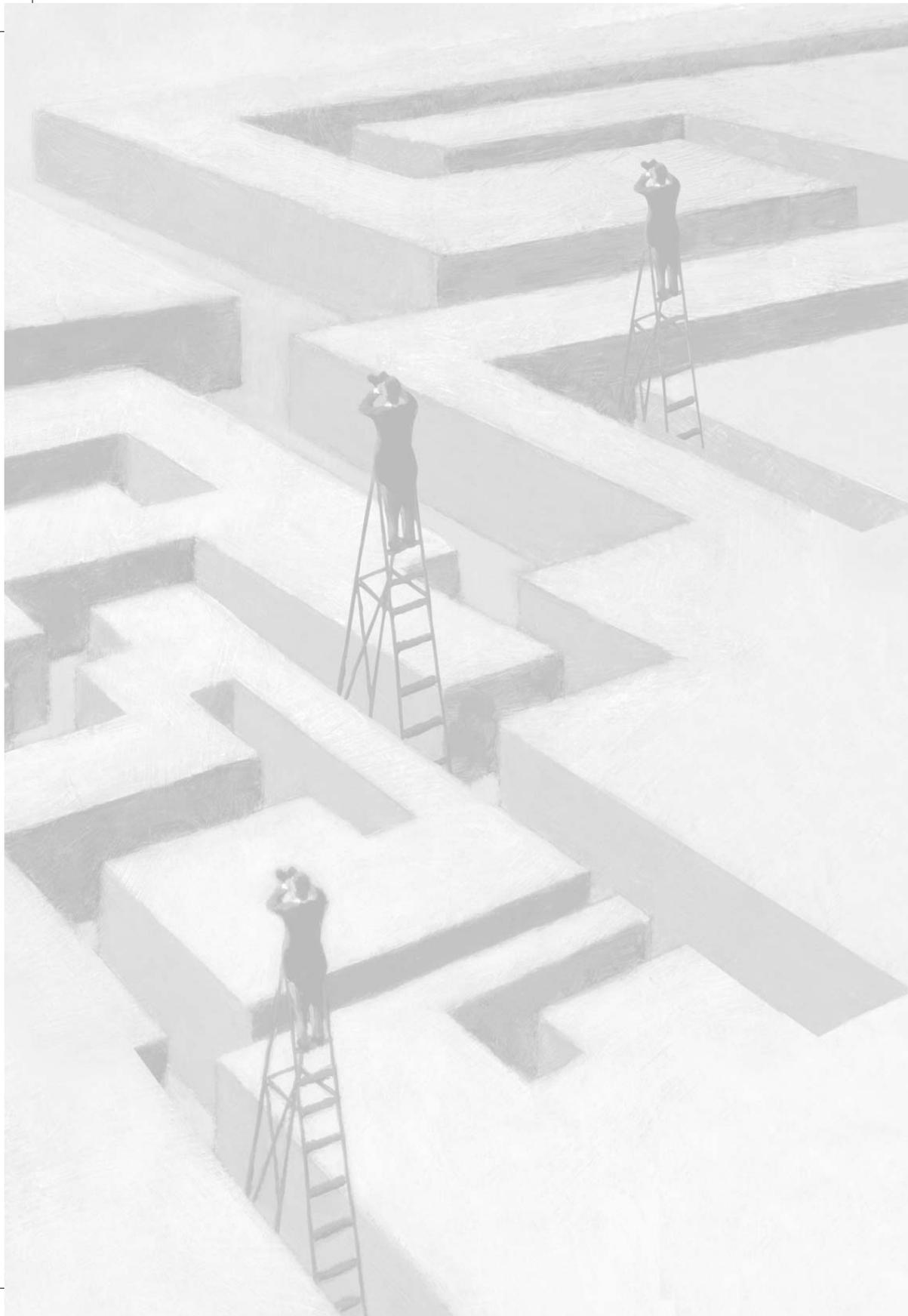
oferecer serviços à sociedade, propagando e orientando o acesso ao ambiente virtual de serviços da RFB. O segundo processo, relativo à moral tributária, será trabalhado na medida em que se eleva a percepção do cidadão quanto à prioridade que a RFB direciona para a assistência ao contribuinte, prestando orientação e facilitando-lhe o cumprimento de suas obrigações. Em outro campo, a formação oferecida aos estagiários e demais colaboradores envolvidos no trabalho constitui-se em relevante ação de educação fiscal, fortemente vinculada às diretrizes estratégicas institucionais que estabelecem importância destacada ao público-alvo composto por universitários, profissionais liberais e sociedade em geral.

VI – Objetividade e clareza da redação

O trabalho seguiu o rigor das normas indicadas.

D) Principais lições aprendidas

O serviço de Autoatendimento Orientado reveste-se de forte aspecto educativo com profundo viés de respeito à cidadania, configurando-se em perfeita integração entre Atendimento e Educação Fiscal. O desenvolvimento da moral tributária está presente na medida em que fortalece a assistência ao contribuinte e reforça a imagem da instituição perante a sociedade. A experiência já consolidada do Autoatendimento nas unidades da RFB demonstrou, com clareza, o efeito positivo causado nos cidadãos, impactados pela orientação e atenção fornecidas e pelo consequente senso de valorização que lhes é passado. Tomando-se agora o projeto de expansão do autoatendimento, a partir das ações até então realizadas, têm-se verificado os mesmos resultados com o acréscimo de uma imagem de catalisador que a RFB está propagando aos órgãos parceiros. A preocupação que o projeto direciona no sentido da satisfação do cidadão com a facilitação do acesso e com a integração da prestação de serviços entre os fiscos é um aspecto que tem causado rápido acolhimento e adesão por parte dos parceiros a quem o projeto tem sido apresentado.



O Autoatendimento Orientado em ambiente fora da RFB e a integração com o autoatendimento dos fiscos municipal e estadual: novos canais de atendimento público

1 Introdução

No Brasil, a evolução da tecnologia da informação que norteou estrategicamente o setor bancário a expandir seus limites de possibilidades, substituindo o esforço humano por máquinas, faz emergir, na década de 1980, o serviço de autoatendimento, tanto em decorrência da necessidade de os bancos reduzirem custos operacionais, como pela necessidade de proporcionar aos clientes maiores comodidades, procurando desenvolver produtos e serviços cada vez mais inovadores e utilizando os terminais de autoatendimento como interface com o cliente (MENEZES, 2003).

Pires e Costa Filho (2001) advertem que as mudanças no ambiente das agências bancárias, com a ampliação do espaço para autoatendimento e a redução daquele destinado ao *back-office*, constituem um forte indício de que a transferência dos serviços bancários para os equipamentos não tem limites, posto que o resultado é aumento da produtividade e da lucratividade, possibilitando aos bancos atender mais e melhor aos clientes e a outros usuários com a mesma estrutura de pessoal. Esses autores observam ainda que a dinâmica das inovações cresce à medida que novos atributos são agregados ao cotidiano dos clientes, levando os bancos a direcionarem clientes para os ambientes de autosserviço

no interior das agências, além de outros canais de acesso eletrônicos como os *automated teller machines* ou caixas automáticos (ATM,) *homebanking* (banco via microcomputador), internet, *smart cards*, *call centers*, quiosques, com a oferta de uma variedade de serviços que eram disponibilizados somente pelo atendimento humano no ambiente da agência (PIRES, COSTA FILHO, 2001).

Pollit e Bouckaert (2000) apud Diniz et al. (2009) afirmam que, de forma análoga ao que ocorre no segmento privado, as tendências e os fenômenos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos exercem influência no ambiente em que se desenvolvem as práticas de gestão pública. A solução tecnológica do setor bancário parece ter inspirado as organizações públicas no sentido de melhorar seus processos ante as constantes demandas da sociedade por serviços de qualidade e eficiência. Para Sobreira Netto 2007 apud Rampelotto, Löbler e Visentini (2013, p. 1), as administrações públicas encontram nas tecnologias da informação e da comunicação (TICs) as ferramentas que possibilitam desenvolver e adequar processos de trabalho destinados a atender às exigências dos cidadãos. Por sua vez, Diniz et al. (2009, p. 27) esclarecem que “o uso estratégico das TICs como elemento viabilizador de um novo modelo de gestão pública evoluiu para o que é hoje chamado de governo eletrônico”.

No cenário de constante incremento da qualidade e eficácia da prestação de serviços pelas organizações privadas e públicas, provocado pela evolução das TICs e pelo surgimento da internet, a Secretaria da Receita Federal do Brasil (Receita Federal) tem avançado na busca pela excelência do atendimento ao contribuinte. O marco referencial desse avanço consagra-se pela criação do Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (Portal e-CAC), em 2002, pelo qual os contribuintes podiam obter serviços protegidos pelo sigilo fiscal com acesso exclusivamente mediante Certificação Digital. Em 2009, com o objetivo de ampliar o potencial do atendimento pela internet, a Receita Federal admitiu o uso do Portal e-CAC mediante código de acesso, sem necessidade de certificação digital (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2014a), alargando as possibilidades de atendimento das demandas da sociedade pela internet, sem as limitações geográficas e temporal. Nessa dimensão,

a Receita Federal torna-se referência nacional nas práticas de e-Gov, conforme se constata nas pesquisas de Rampelotto, Löbler e Visentini (2012, p. 1):

Presencia-se, portanto, um fenômeno contemporâneo, cujo estudo de experiências de sucesso poderá servir de referência para práticas de e-Gov. Nesse aspecto, alguns órgãos governamentais já apresentam um cenário promissor, como é o caso da Secretaria da Receita Federal do Brasil (Receita Federal), considerada um dos órgãos públicos pioneiro na prestação e informações e serviços através da internet. Com presença na Web desde 1995, sempre aproveitou as oportunidades que as TICs oferecem para incrementar a eficiência de seus processos, em especial, a interação com os cidadãos. A representatividade do atendimento através do Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (Portal e-CAC) comprova o crescimento vertiginoso dessa forma de interação na Receita Federal.

Contudo, dados estatísticos da Receita Federal alertavam que muitos contribuintes, principalmente pessoas físicas e pequenos empresários, ainda buscavam o atendimento presencial para serviços que poderiam ser obtidos pela internet. Internamente, constatava-se a dificuldade enfrentada por esses contribuintes no uso da tecnologia, fato que provocava a continuidade da demanda por atendimento presencial, sobrecarregando os Centros de Atendimento ao Contribuinte, causando insatisfação aos cidadãos e gerando pressão ao trabalho dos servidores do atendimento presencial (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2012).

A literatura pertinente ao autoatendimento revela que problemas desse tipo são comuns. A necessidade de intervenção humana na ajuda e incentivo ao uso de equipamentos para autosserviços foi observada por Pires e Costa Filho (2001, p. 61) em estudos sobre o autoatendimento em bancos:

A partir dos estudos apresentados, constata-se que mesmo os clientes bastante familiarizados com a automação bancária não dispensam o auxílio humano na interface com o auto-atendimento. Para aqueles clientes com muita

habilidade, o auxílio é um conforto a mais; para aqueles com pouca habilidade, o auxílio, além de um apoio psicológico, torna-se quase que obrigatório no sentido de educar estes clientes para aceitação e consumo de produtos e serviços automatizados.

Nessa linha de pensamento, Mello, Stal e Queiroz (2006) advertem que a velocidade e a intensidade com que a população irá aderir ao processo de virtualização da agência bancária envolvem fatores como poder aquisitivo e níveis cultural, social e etário dos clientes do banco.

Essa realidade assemelha-se no que se refere aos contribuintes que precisam dos serviços da Receita Federal e não sabem lidar com as ferramentas tecnológicas e/ou não têm acesso à internet. Nessa perspectiva, Capella (2010) apud Rampelotto, Löbler e Visentini (2013) vê as exclusões social e digital como desafios a serem suplantados com a plena utilização do conteúdo do e-Gov pela sociedade.

Por sua vez, Freire et al. (2009) apud Rampelotto, Löbler e Visentini (2013, p.1) advertem que os critérios de acessibilidade aos sítios dos órgãos públicos ainda não são satisfatórios, fazendo-se necessária a proposição de políticas públicas efetivas que garantam efetivamente o acesso universal do cidadão brasileiro ao conteúdo da internet.

Observando-se que o autoatendimento oferecido no Portal e-CAC não era acessado em todo seu potencial e com o propósito de mudar esse quadro, surge na Receita Federal a iniciativa de criação do serviço de Autoatendimento Orientado para as unidades de atendimento presencial, com a finalidade de orientar os contribuintes quanto ao uso de internet para obtenção de suas demandas no Centro Virtual de Atendimento da RFB. O projeto foi inserido no Escritório de Projetos Estratégicos da 3ª Região Fiscal, durante o ano de 2012 e, em março de 2013, foi oficialmente implantado naquela Região, revelando-se um eficiente canal de prestação de serviço com impacto positivo nos indicadores estratégicos da área de atendimento, propiciando o aumento do uso do Portal e-Cac e gerando a abertura de mais vagas para o atendimento presencial. Com base no modelo Regional de Autoatendimento Orientado daquela Região Fiscal, a Coordenação-Geral de Atendimento e Educação

Fiscal (Coaef) adotou e lançou oficialmente, em julho de 2013, o Modelo Nacional de Autoatendimento Orientado na Receita Federal. (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2013a, 2013b).

Diante de sua implantação exitosa no interior das unidades da RFB revelando ganhos para a área de atendimento e para a satisfação do contribuinte, percebeu-se o enorme potencial de expansão contido neste serviço. Com esse foco é que o projeto espelhado neste trabalho considerou a relevância da expansão do Autoatendimento Orientado, projetando-o tanto no que se refere à localização física no sentido de implantá-lo em ambientes fora da RFB, como no que se refere à abrangência da orientação prestada. A idealização desse projeto encontra suporte nas seguintes diretrizes da Educação Fiscal instituídas na Receita Federal: a) promover a orientação tributária e aduaneira; b) levar aos cidadãos conhecimentos sobre o funcionamento da RFB; c) informar e divulgar os serviços prestados pela RFB e seus diversos canais de atendimento, buscando a intensificação do acesso ao atendimento eletrônico, bem como contribuir para a melhoria contínua da qualidade do atendimento, com vistas a integrar a RFB ao cotidiano da sociedade.

Em total harmonia como os fundamentos da educação fiscal e da Moral Tributária que permeiam a administração tributária no âmbito da Receita Federal, Rampelotto, Löbler e Visentini (2013, p. 1) asseveram:

Nesse contexto, o gestor público tem o papel de identificar as oportunidades oriundas da utilização das TICs e do e Gov, inovando, racionalizando processos e adotando modelos de gestão que priorizem a disponibilização de informações e serviços para os cidadãos através da internet, ao mesmo tempo em que a administração pública se abre para a participação e controle social, estimulando o exercício pleno da cidadania.

Ante a realidade do cenário apresentado, o projeto tem por escopo promover a expansão do serviço de Autoatendimento Orientado para ambientes fora da Receita Federal, com possibilidade de oferecer orientações integradas com as demais esferas dos fiscos, democratizando o atendimento ao cidadão. O público-alvo a ser alcançado são os

cidadãos que necessitam de serviços dos fiscos federal, estadual e municipal que podem ser obtidos pela internet, mas não sabem utilizar os recursos tecnológicos e/ou não têm acesso à internet. Expandir o Autoatendimento Orientado não implica criações de novas unidades da RFB e não contempla atendimento de serviços cujo acesso é exclusivo para os servidores da RFB. De igual modo, o projeto não prevê transferência das atividades desempenhadas nos CAC e nas ARFs, bem como nos demais Serviços da Delegacia, para unidades de atendimento integrado.

Por fim, a assistência oferecida ao contribuinte no espaço do Autoatendimento Orientado da RFB se coaduna com as diretrizes institucionais para a educação fiscal e com a política de desenvolvimento da moral tributária que norteia o relacionamento da RFB com a sociedade (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2013b).

2 Da proposta de inovação e melhoria dos serviços prestados ao contribuinte

2.1 Do Autoatendimento e do Autoatendimento Orientado

A proposta de melhoria dos serviços prestados ao contribuinte apresentada nesse projeto tem por escopo a expansão do Autoatendimento Orientado como um produto a ser oferecido por meio de diferentes formatos possíveis. Para fins de compreensão do alcance desse projeto convém que se faça a distinção dos serviços de Autoatendimento e de Autoatendimento Orientado.

O Autoatendimento carrega o sentido nato de sua finalidade que é a realização pelo próprio cidadão dos serviços que demanda junto aos órgãos públicos ou privados e que podem ser obtidos pela internet, de forma autônoma. O autoatendimento assim entendido é oferecido pela Receita Federal por meio de seu sítio na internet, seja na forma de acesso público ou na forma de ambiente protegido com acesso mediante identificação, como é o ambiente do Portal e-Cac.

Quanto ao Autoatendimento Orientado da RFB, este advém da necessidade constatada de que um número expressivo de cidadãos ainda

não tem autonomia para usar os recursos tecnológicos, necessitando de ajuda para o atendimento de suas demandas por meio da internet.

O serviço de Autoatendimento Orientado da RFB consiste em um espaço estabelecido nas unidades de atendimento com toda a estrutura física e tecnológica necessária para prestar orientação ao cidadão de forma a obter informações e serviços por meio da internet no Portal e-CAC. Nesse espaço são realizadas, em síntese, as seguintes assistências ao contribuinte: a) informações gerais disponibilizadas em folhetos educativos acerca dos serviços acessíveis pela internet; b) disponibilização de computadores para acesso ao sítio da RFB para obtenção dos serviços e informações desejados, mediante acesso público ou com utilização de código de acesso e senha pessoal; c) orientação individualizada ao contribuinte para obtenção de serviços e informações disponíveis no sítio da RFB na internet e, especialmente, no Portal e-CAC (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2013b).

2.2 Da prática exitosa do Autoatendimento Orientado da RFB

A realização desse projeto tem por referência os resultados apresentados com a implantação do Autoatendimento Orientado, pioneiramente da 3ª Região Fiscal que deu origem aos primeiros espaços de Autoatendimento na Delegacia de Teresina/PI e na Delegacia de Fortaleza/CE. Este serviço revelou-se um eficiente canal de atendimento com impacto positivo nos indicadores estratégicos da área de atendimento, propiciando o aumento do uso do Portal e-Cac e gerando a abertura de mais vagas para o atendimento presencial, de modo que o modelo protagonizado pela 3ª Região Fiscal foi integralmente recepcionado pela Coordenação-Geral de Atendimento e Educação Fiscal (Coaef) e, desde a sua implantação em âmbito nacional em julho de 2013, até o mês de julho de 2014, foram registrados mais de 360 mil orientações prestadas nos espaços do Autoatendimento Orientado das Unidades da RFB, “consolidando a iniciativa como mais uma opção à disposição do contribuinte, ao mesmo tempo em que reduz o consumo de estrutura do atendimento presencial e promove educação fiscal” (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2014b, p.17).

Observando-se os resultados da Região Fiscal pioneira na implantação do Autoatendimento Orientado em março de 2013, conjuntamente com os resultados nacionais desde a implantação em âmbito nacional pela Coaef em julho de 2013, os dados levam à convicção de que a expansão desse serviço para ambiente fora da RFB pode alcançar resultados organizacionais propensos a remeter a RFB ao topo do patamar das organizações inovadoras e de excelência no atendimento.

A Tabela 1 apresenta dados da evolução do Quantitativo de Atendimento Presencial (QAP) comparada ao número de serviços acessados no Portal e-CAC na 3ª Região Fiscal nos últimos dois anos, período que ocorreu a implantação do Autoatendimento Orientado nesta Região.

Tabela 1 – Quantitativo de Atendimento Presencial (QAP) e Virtual (e-CAC) na 3ª Região Fiscal

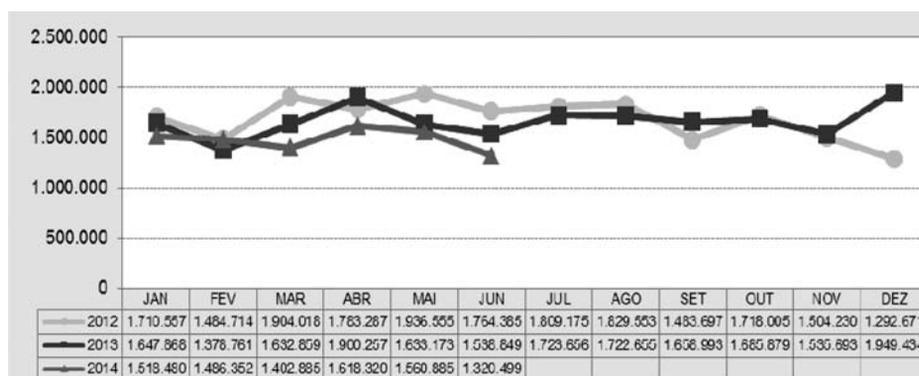
Julho/2012 a julho/2013		Julho/2013 a julho/2014	
QAP	e-CAC	QAP	e-CAC
1.072,330	2.478.223	1.008.444	3.542.539

Fonte: Sistema SAGA e Estatísticas da RFB.

Os resultados apresentados indicam que no período de 12 meses após a implantação nacional do Autoatendimento, o QAP foi reduzido em 6%, enquanto o número de serviços no Portal e-CAC foi ampliado em 43%. Considera-se que há diversas razões que colaboram para essa tendência, como a contínua inclusão de novos serviços no e-CAC e o direcionamento dado em muitas unidades para que determinados serviços, em especial de pessoas jurídicas, não sejam ofertados presencialmente, mas exclusivamente pela internet. Entretanto, pode-se inferir com alguma convicção que as 130 mil orientações prestadas no Autoatendimento Orientado na 3ª RF no mesmo período, conforme registros do Boletim Divic, contribuíram para essa mesma dupla direção: o aumento do acesso ao Portal e-CAC e na redução do QAP.

Pela análise dos dados nacionais, constata-se que a tendência é semelhante. A Figura 1 demonstra o quantitativo de atendimento presencial de 2012 a junho de 2014, observando-se, nos seis primeiros meses de cada ano, o decréscimo da demanda por atendimento presencial. No primeiro semestre dos anos de 2012, 2013 e 2014, o atendimento presencial ficou em 10,58, 9,7 e 8,9 milhões de atendimento, respectivamente.

Figura 1 – Gráfico 5 do Relatório Gerencial do 1º Semestre de 2014 da Coaef



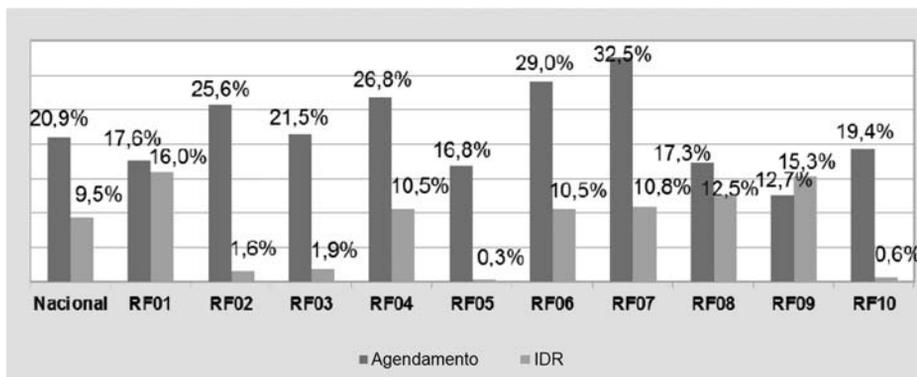
Fonte: RFB. Coordenação-Geral de Atendimento e Educação Fiscal (Coaef).

Nessa análise, cabe destacar que, nos seis primeiros meses de 2014, foram registrados mais de 48 milhões de serviços no Portal e-CAC, correspondentes a 72% de todos os atendimentos prestados pela RFB em seus diferentes canais, incluindo o atendimento presencial, o Receitafone, o Serviço de Fale Conosco e os das instituições conveniadas, conforme o Relatório Gerencial do 1º Semestre de 2014 da Coaef (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2014b).

Outro grande benefício gerado pelo Autoatendimento Orientado é a redução da Demanda Reprimida. Muitos contribuintes que não conseguem atendimento presencial pelo esgotamento da capacidade do atendimento na Unidade, seja no Agendamento ou na Triagem local, acabam sendo direcionados para o Autoatendimento Orientado, caso sua demanda seja aplicável ao canal virtual. O gráfico a seguir apresenta o confronto entre o índice de Agendamento de serviços presenciais e

o Índice de Demanda Reprimida (IDR), expondo o quanto a demanda reprimida se constitui em sério problema na estrutura de atendimento da RFB.

Figura 2 – Gráfico 8 do Relatório Gerencial do 1º Semestre de 2014 da Coaef



Fonte: RFB. Coordenação-Geral de Atendimento e Educação Fiscal (Coaef).

Observa-se que em algumas Regiões Fiscais, como é o caso das 1ª, 8ª e 9ª RFs, as vagas disponibilizadas para Agendamento de atendimento presencial são insuficientes para atender à demanda. Já o gráfico das 4ª, 6ª e 7ª RFs mostra uma realidade com maior oferta de vagas agendadas, porém com percentuais ainda significativos de demanda reprimida. As soluções que este projeto propõe, nos diversos formatos de Autoatendimento Orientado, podem contribuir substancialmente para mudar favoravelmente esse quadro.

2.3 Predefinições conceituais para os tipos de Autoatendimento Orientado

No âmbito da execução do projeto Expansão do Autoatendimento Orientado serão consideradas algumas classificações conceituais, cujas nomenclaturas serão adotadas no decorrer do desenvolvimento do projeto sem a pretensão de serem absolutas, mas com o sentido de se preservar a coerência com a finalidade a que se dispõe cada tipo de Autoatendimento.

O Autoatendimento Orientado em ambiente fora da RFB e a integração com o autoatendimento dos fiscos municipal e estadual: novos canais de atendimento público

2.3.1 Autoatendimento Orientado quanto à abrangência dos serviços

- a) Autoatendimento Orientado da RFB: compreende apenas a orientação para obtenção de serviços no sítio da RFB.
- b) Autoatendimento Integrado: compreende a orientação para obtenção de serviços no sítio da RFB e nos sítios dos fiscos municipal e estadual.

2.3.2 Autoatendimento Orientado quanto à localização física

- a) Autoatendimento Orientado na RFB: serviço de orientação nas unidades da RFB para obtenção dos serviços oferecidos pela internet, com possibilidade de conclusão de outros serviços, eventualmente, a partir do acesso de servidor aos sistemas que dependem de senhas privativas.
- b) Autoatendimento Orientado fora da RFB: serviço de orientação oferecida fora das unidades da RFB, com ou sem monitoria da RFB, em locais instalados em parceria com outros órgãos, com possibilidade de conclusão de outros serviços, eventualmente, a partir do acesso de servidor aos sistemas que dependem de senhas privativas.
- c) Autoatendimento Itinerante: compreende a orientação dos serviços que são oferecidos nos espaços fixos de Autoatendimento Orientado por ocasião de participação em feiras, campanhas e outros eventos que demandam atendimento ao cidadão, inerente aos serviços dos fiscos.

2.3.3 Autoatendimento Orientado quanto à atuação da supervisão

- a) Supervisão Presencial: compreende a presença contínua de um supervisor no espaço de Autoatendimento Orientado, com a possibilidade de ter acesso aos sistemas da RFB para, eventualmente, possibilitar conclusividade ao autoatendimento.
- b) Supervisão Remota: compreende a atuação de um supervisor não continuamente localizado no espaço de Autoatendimento Orientado, prestando orientações e acompanhamento a distância.

2.4 Autoatendimento Orientado e desenvolvimento da Moral Tributária na RFB

A concepção do serviço de Autoatendimento Orientado da RFB teve por esteio abordagem da Moral Tributária que tem fundamentado o planejamento estratégico das Administrações Tributárias modernas. O Centro Interamericano de Administração Tributária tem desenvolvido e disseminado o conceito de Moral Tributária como o “conjunto de valores em matéria tributária que são compartilhados entre as administrações tributárias e o conjunto de contribuintes” (Apontamentos da 45ª Assembleia Geral do CIAT, Quito, abril/2011). Por essa senda, a Moral Tributária é concebida sob dois focos:

- Moral Tributária com foco no Contribuinte: motivação interna para o pagamento de tributos, fomentada por meio da Educação Fiscal.
- Moral Tributária com foco na Administração Tributária: criação de um ambiente propício ao cumprimento espontâneo das obrigações tributárias, compreendida sob o aspecto de assistência ao contribuinte.

Os fiscos devem cada vez mais pautar suas ações pela transparência e respeito para com os contribuintes. Estes, por sua vez, costumam espelhar seu comportamento na conduta do fisco, de sorte que, se são tratados com respeito e honestidade, em geral tendem a retribuir de igual forma.

Apesar das dificuldades que envolvem a implantação desta prática, é preciso caminhar nesta direção, em nome de um relacionamento fisco-contribuinte mais salutar e autêntico. Assim, a RFB tem dado passos iniciais nessa direção com uma nova forma de enxergar o relacionamento fisco-contribuinte, rompendo com antigos paradigmas e aceitando o desafio de rever sua postura e alguns de seus procedimentos.

Além de se constituir em estratégia de atendimento rápido, eficaz e de baixo custo, a expansão do Autoatendimento Orientado se alinha com a política de desenvolvimento da moral tributária na medida em que aprimora e amplia a assistência ao contribuinte, direcionando ao cidadão respeito e atenção individualizada, com retorno direto no fortalecimento da confiança e da imagem da instituição perante a sociedade.

3 Descrição e metodologia

3.1 Descrição das ações a serem realizadas

Para consecução de seu escopo, o projeto realizará as seguintes ações:

- I. Definir os procedimentos e a infraestrutura específicos para implantação do Autoatendimento Orientado em locais fora da RFB, em parceria com os governos estadual e municipal, mediante acordo de cooperação técnica.
- II. Implantar iniciativas-piloto de Autoatendimento Orientado fora da RFB no espaço de funcionamento de um Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF), no Centro de Atendimento ao Cidadão criado pelo Governo do Estado e no espaço de uma Prefeitura municipal.
- III. Implantar Piloto de Autoatendimento Integrado em uma DRF, a partir da inclusão de orientações referentes aos serviços inerentes aos fiscos municipal e estadual, mediante acordo de cooperação Técnica com Secretaria de Finanças do Município e a Secretaria de Fazenda do Estado.
- IV. Elaborar o Modelo Operacional para Expansão do Autoatendimento Orientado em ambiente fora da RFB e para integração com as orientações relativas ao atendimento eletrônico dos fiscos estadual e municipal.

A metodologia utilizada para execução das ações inerentes à expansão do Autoatendimento Orientado para ambiente fora da RFB será a implantação de experiências em unidades-piloto localizadas nos seguintes espaços: um Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF), no espaço integrado de atendimento ao cidadão oferecido pelo governo do Estado e no espaço de uma Prefeitura Municipal. Para o alcance do objetivo de realizar o Autoatendimento Integrado será uma experiência-piloto de prestação de orientação acerca dos serviços inerentes ao fisco municipal e estadual, que podem ser obtidos pela internet, dentro do ambiente do Autoatendimento Orientado de uma DRF. Para tanto, os monitores que já atuam no Autoatendimento Orientado receberão

treinamentos de servidores da Secretaria de Finanças do município e da Secretaria da Fazenda do Estado.

Todos os procedimentos serão feitos por meio de acordo de cooperação técnica entre a Receita Federal e o órgão externo, quer seja, a universidade, a prefeitura e o governo do Estado. Dessas experiências, serão extraídas as bases que fundamentarão a elaboração do Modelo Operacional de Expansão do Autoatendimento Orientado na Região Fiscal palco da implantação deste projeto.

3.2 Da definição e atuação dos monitores do Autoatendimento Orientado na Receita Federal

Com base no modelo já implantado na Receita Federal, os monitores destinados a prestar as orientações no Autoatendimento Orientado, sob a supervisão de servidor da Receita Federal, podem ser pessoal terceirizado e/ou estagiários, este último preferencialmente do Curso de Ciências contábeis em razão da natureza da orientação prestada ao contribuinte acerca dos serviços disponíveis nos sítios da RFB, PGFN e dos demais fiscos. São admitidos também estagiários dos cursos de Administração e Direito, áreas que se correlacionam com as atividades desenvolvidas pela RFB. Essa orientação visa atender ao disposto no caput do art. 4º da Portaria Cogep nº 163, de 11 de fevereiro de 2009, que impõe: “admitir-se-ão, como estagiários, exclusivamente estudantes cujas áreas estejam relacionadas diretamente com as atividades desenvolvidas pelas unidades divisionais onde se realizará o estágio” (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2009).

Os monitores receberão treinamento de forma a serem preparados para ajudar os contribuintes com dificuldade de lidar com as funcionalidades do Portal e-CAC na internet, a realizarem, eles próprios, suas demandas por serviços da RFB, da PGFN e dos demais fiscos. Além da formação técnica, os monitores receberão também informações sobre os fundamentos da educação fiscal que norteiam as atividades de atendimento na RFB.

O plano básico de treinamento é o mesmo constante no Modelo de Autoatendimento Orientado aprovado pela Coaef, acrescido das orientações acerca dos serviços ofertados nos sítios dos demais fiscos,

e não envolve conhecimento dos sistemas operacionais internos da RFB nem se enquadra nas ações de capacitação de servidores. Uma vez que se coaduna com as diretrizes de educação fiscal da RFB voltada para o atendimento, o treinamento dos monitores é realizado como atividade de educação em parceria com o Grupo Estadual de Educação Fiscal (GEFE), composto por servidores da Fazenda do Estado e da Secretaria de Finanças, órgãos parceiros na implantação desse projeto, que são responsáveis pelo treinamento nas áreas técnicas que lhes compete.

Os monitores não têm acesso aos sistemas informatizados da RFB, mas apenas aos sítios da RFB e da PFN, navegando nas páginas de acesso público ou naquelas a que o contribuinte tem acesso por meio da utilização de código de acesso. No Autoatendimento Orientado, apenas o supervisor tem acesso aos sistemas que envolvem sigilo fiscal, em razão de sua condição de servidor da RFB.

As atividades realizadas pelos estagiários no Autoatendimento referem-se ao tipo de orientações as quais são prestadas ao contribuinte e constarão do Termo de Compromisso de Estágio.

3.3 Do Autoatendimento Orientado em ambiente fora da RFB

3.3.1 Piloto do Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF)

A expansão do Autoatendimento Orientado no espaço acadêmico do Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF) já conta com a estrutura física e tecnológica fornecida pela universidade que facilmente se adequa à prestação de orientações para o autoatendimento eletrônico, e é necessário apenas o treinamento técnico dos monitores que são os universitários que atuam no NAF.

Este espaço revela-se também muito propício para a realização do Autoatendimento Integrado, que envolve as orientações prestadas pelos universitários para a obtenção de serviços oferecidos nos sítios dos fiscos federal, estadual e municipal, principalmente quando se tratar de um NAF que já tenha sido implantado a partir de uma ação integrada entre os fiscos. Neste caso, obviamente, nem se detecta aqui a necessidade de novo acordo de cooperação técnica uma vez que este já foi firmado quando da implantação do NAF.

O funcionamento experimental deste Piloto tem demonstrado que os universitários participantes do NAF utilizam facilmente o Autoatendimento Orientado para concluírem muitas das demandas que ali chegam, sendo um instrumento de valorização de sua atuação na medida em que passa ao cidadão orientado a ideia do quão importante e eficaz tenha sido a resposta àquela consulta.

3.3.2 Piloto do Centro de Atendimento ao Cidadão do governo do Estado

Comumente têm sido implantados pelos governos estaduais ou municipais espaços para atendimento ao cidadão com a oferta de serviços prestados por diversos órgãos públicos, a exemplo das estruturas como o “Poupa-Tempo”, em São Paulo, o “Vapt-Vupt”, no Ceará, ou o “UAI”, em Minas Gerais, entre outras experiências que se sabe que existem pelos diversos Estados brasileiros, conhecidos como *shopping centers* de serviços públicos.

É comum a Receita Federal ser convidada para participar, instalando uma unidade de atendimento no âmbito dessa estrutura de *shoppings* de serviços. Considerando o custo do investimento em recursos físicos, tecnológicos e de pessoal para a RFB na manutenção de unidades, bem como a real carência de recursos humanos para prover a capilaridade dessa demanda, nem sempre é possível para a RFB atender à solicitação, mesmo considerando a relevância e alcance social do propósito.

Para atender a essa demanda dos órgãos parceiros e da sociedade, propõe-se aqui que o Autoatendimento Orientado seja a estrutura a ser oferecida pela RFB quando convidada para participar de um *shopping* de serviços públicos. Neste ambiente, as orientações seriam prestadas por monitores vinculados à empresa gestora da central de serviços, seja o próprio órgão governamental ou empresa terceirizada, treinados pela RFB para prestar as mesmas orientações que os monitores já realizam no Autoatendimento Orientado nas unidades internas da RFB. A estrutura física e tecnológica, por sua vez, seria garantida pela empresa gestora.

O funcionamento experimental do Piloto recém-inaugurado e acompanhado pelo projeto permite constatar que a maioria das orientações

demandadas é relacionada ao CPF. Ainda nessa fase inicial, tem-se verificado que, entre as pessoas que procuram o autoatendimento, em média 1 de cada 10 atendimentos são serviços que requerem código de acesso ou certificado.

3.3.3 Piloto no espaço da Prefeitura do município onde não há unidade da RFB

Outra demanda recorrente nos gabinetes dos Delegados, Superintendentes e Gestores Centrais trata de solicitação de prefeitos e outras lideranças políticas para que seja aberta uma unidade de atendimento da RFB em determinado município. Novamente, a Instituição se vê em um impasse, mesmo considerando a validade da demanda em razão do porte do município ou da ausência de cobertura da RFB em certa área geográfica, restam preponderantes as dificuldades orçamentárias e operacionais para atendimento à solicitação.

Essa situação revela-se como outra demanda a ser atendida pela implantação do modelo de Autoatendimento Orientado previsto no projeto em relato. Desse modo, em semelhança aos formatos já descritos, considera-se que o município invista na estrutura física e tecnológica, além de disponibilizar os monitores para que a RFB possa treiná-los e então passem a prestar as orientações necessárias ao autoatendimento eletrônico.

Outro benefício de grande relevância é o fato de que muitos contribuintes com acesso à orientação para se autoatenderem na própria localidade, estes seriam poupados de terem que se deslocar para outra cidade onde exista uma unidade da RFB. Além da economia gerada a estes cidadãos, a iniciativa contribui para a redução do QAP na unidade da RFB que jurisdiciona aquele município.

O primeiro município selecionado como Piloto já se encontra sob tratativas com o titular da Delegacia de sua jurisdição, com o acompanhamento da equipe do projeto. O dirigente municipal compreendeu de imediato a validade do projeto, tendo acordado de pronto com a ideia, estando no momento em fase de definição dos recursos necessários.

3.4 Autoatendimento Integrado

Outra proposta inovadora deste projeto tem seu amparo no texto da Carta Magna, art. 37, inciso XXII, o qual preceitua que as administrações tributárias da União, Estados, Distrito Federal e municípios atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e informações fiscais, na forma da lei ou convênio (CF, 1988). Por esse viés, o Autoatendimento Integrado é legitimamente o espaço que integra, em um único ambiente, soluções para as demandas dos contribuintes em quaisquer esferas dos fiscos.

A integração do Autoatendimento aqui prevista consiste em oferecer o serviço de Autoatendimento em sua dimensão pura, sem orientação de monitor, além do Autoatendimento Orientado com a prestação de orientações para os serviços que podem ser obtidos pela internet, inerentes aos fiscos das três esferas de governo. Em suma, no Autoatendimento e Autoatendimento Orientado funcionando no mesmo espaço, são possibilitadas as duas formas de autoatendimento: as máquinas para utilização autônoma por parte do cidadão (quiosque ou totens) e/ou a presença de monitores para orientar aqueles que necessitem.

As modalidades de realização do Autoatendimento Integrado podem ser definidas nos seguintes termos:

- a) **Autoatendimento puro:** nessa modalidade o cidadão pode realizar sozinho os serviços que desejam, sem ajuda do monitor. Aqui são oferecidos computadores com acesso exclusivo aos sítios dos fiscos municipal e estadual, com serviços definidos da RFB e dos demais Entes Tributários. Outra forma de oferta do autoatendimento puro será a disponibilização de equipamentos do agente parceiro ao estilo “totem”, expostos no espaço do Autoatendimento Orientado ou em outros locais da unidade da RFB.
- b) **Autoatendimento Orientado Integrado:** são oferecidos computadores com acesso exclusivo ao sítio de serviços de fiscos, com a presença de monitores preparados para oferecer orientação aos cidadãos para que utilizem corretamente os serviços disponíveis.

3.5 Autoatendimento Orientado Itinerante

Outro formato de utilização do Autoatendimento Orientado arquitetado pelo projeto é beneficiar-se de sua natureza prática e flexível para facilitar a participação da Receita Federal em campanhas, caravanas, feiras e outras ações de cidadania.

É igualmente comum as unidades da Receita Federal receberem solicitações para ofertar alguma estrutura de atendimento em ações desse tipo promovidas por governos ou por entidades do terceiro setor. Embora a principal demanda indicada pelos promotores tenha relação com o CPF, entende-se que é uma oportunidade para que outros serviços eletrônicos sejam disseminados, como é a proposta original do Autoatendimento Orientado.

Assim, o Atendimento Itinerante é aquele que pode levar o Autoatendimento Orientado para qualquer lugar, onde for necessário. A Receita Federal tem realizado atividades nesse sentido, contudo não há ato normativo que oriente a execução desse tipo de atendimento fora das unidades. Um exemplo desse serviço ocorreu por ocasião da celebração do Dia Nacional do Respeito ao Contribuinte, em 25 de maio, quando duas Delegacias da 3ª Região Fiscal firmaram parceria com *shoppings centers* locais e instalaram em um quiosque oferecido pelo *shopping* uma pequena estrutura de Autoatendimento Orientado. Na ocasião, servidores voluntários, lotados no CAC, ofereceram orientações aos cidadãos que passavam pelo local. Trata-se de mais um exemplo de como a expansão do Autoatendimento pode aproximar o cidadão da Receita Federal.

Com base nas experiências já vivenciadas, o projeto dispõe-se a traçar os procedimentos para sistematização do Autoatendimento Itinerante, configurando sua estrutura mínima para funcionamento com as seguintes recomendações:

- a) **Recurso humanos:** pessoal lotado nas áreas de atendimento, e/ou Autoatendimento Orientado, além de um servidor do setor de tecnologia para montagem dos equipamentos.
- b) **Equipamentos:** *notebook* corporativos para uso exclusivo dos servidores. Havendo possibilidade de instalação de computadores

do órgão responsável pelo evento, com acesso à internet, estes podem ser utilizados por cidadãos de forma autônoma para acesso exclusivo ao sítio da Receita Federal e Portal e-CAC, podendo ser prestada a orientação pelo do servidor.

- c) **Visibilidade:** exposição de *banner* e/ou faixa de identificação, conforme o Manual de Identificação Visual da RFB.
- d) **Folhetaria:** exposição e distribuição de folhetos orientativos acerca dos principais serviços da Receita federal, os quais só estão à disposição na unidade fixas.
- e) **Estrutura:** será projetado um *stand* móvel a ser utilizado nas ações itinerantes, uma vez que nem sempre os parceiros ou a natureza do evento possibilitam o provimento dessa estrutura.
- f) **Translado de pessoal e equipamentos:** para fins de realização do Atendimento Itinerante, é recomendável que a unidade da Receita federal disponibilize veículo oficial para conduzir os servidores, equipamentos e outros materiais.

3.6 Dos custos

Não obstante a dimensão que o projeto alcança, seus custos são baixos para a Receita Federal, sendo assumidos substancialmente pelos órgãos parceiros. O quadro que segue permite visualizar a distribuição dos custos da expansão do Autoatendimento Orientado.