



Valorizando Ideias. Idealizando Valores.

3^o

Projeto Gestão Equipes por Processo de Trabalho – Gestão do Crédito Tributário

MARCOS PAULO PEREIRA MILAGRES
RELATO DE INICIATIVA Nº: 97

SUMÁRIO

1	RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA	3
2	DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA	3
3	DETALHAMENTO DA INICIATIVA	6
3.1	IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE	6
3.2	ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	8
3.3	OBJETIVOS DA INICIATIVA	8
3.4	PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA	9
3.5	ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO	9
3.6	RECURSOS UTILIZADOS	11
3.7	DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS	12
3.8	LIÇÕES APRENDIDAS	17

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

A iniciativa teve por objetivo trazer racionalização na execução de atividades que podem ser classificadas como repetitivas e outras que visaram à especialização, particularmente na gestão do crédito tributário, implementando regionalmente a gestão por processos de trabalho do macroprocesso Gestão do Crédito Tributário das atividades que estão nas Xcat/Xort, constituindo equipes regionais especializadas, trazendo como ganho o aumento significativo da produtividade.

Dessa forma, o que se propôs, como forma de racionalização e otimização da mão de obra disponível na 6ª Região Fiscal, é a possibilidade de compartilhamento, mediante transferência de forma concorrente, das competências e atribuições entre as diversas unidades da Região, assim como, com a Divisão de Arrecadação e Cobrança (Dirac), das atividades relacionadas com os processos de trabalhos relativos à arrecadação, cobrança, controle e acompanhamento do crédito tributário.

Isso significa mudança do enfoque geográfico para o enfoque funcional da Administração Tributária -compartilhamento da jurisdição de unidades geograficamente separadas com vistas à criação de equipes especializadas por processos no âmbito de cada região fiscal.

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

Na 6ª RF existem 11 delegacias que replicam em seus quadros as estruturas de Xcat e Xort, o que mobiliza vários servidores para o mesmo processo de trabalho, replicando atividades que poderiam ser executadas com um maior nível de especialização. Assim, forma-se a existência de atividades realizadas de forma redundante e de pessoas divididas entre muitas atividades diferentes.

Outra situação que se constatava antes da formação das equipes especializadas era a escassez e distribuição irregular de servidores especializados nas diversas Delegacias para a execução das atividades relativas aos processos de trabalho de contribuintes das respectivas jurisdições fiscais. Falta de padronização de atividades realizadas nas diversas unidades era outro ponto constatado.

Em decorrência do grande e progressivo volume de aposentadorias verificado nos últimos anos, sem a realização de concursos para novas contratações, o número de servidores públicos em geral, e na 6ª Região Fiscal não é diferente, vem quase diariamente se reduzindo, o que exige dos

administradores públicos a constante busca de novas formas de trabalho que otimizem a mão de obra disponível para realização de uma quantidade por vezes crescente de tarefas.

Os sistemas informatizados da RFB, onde se destaca o e-processo, combinados com a especialização de servidores, permitem a realização de diversas atividades de forma remota ou pelo regime de tele trabalho, o que, por consequência, possibilita que a quase totalidade dos processos de trabalho possam ser efetuados fora da unidade originalmente definida pelo Regimento Interno da RFB como responsável pela atividade.

Por outro lado, verifica-se dentro da RFB um aumento significativo do uso da tecnologia nos processos de trabalho, destacando-se as ferramentas disponibilizadas pelo Projeto Farol, amplamente utilizado no âmbito da 6ª Região Fiscal; cabendo nesse ponto se enfatizar o expressivo aumento dos atendimentos virtuais, por meio do portal e-cac, assim como os resultados dos programas de autorregularização.

De outra parte, diversas foram as ações de ordem estrutural e regimental, tanto de âmbito regional quanto nacional no órgão, sinalizavam claramente para o caminho a seguir: trazer racionalização na execução de atividades que podem ser classificadas como repetitivas e outras que visaram à especialização, trazendo como ganho o aumento significativo da produtividade, onde citamos como exemplos nas diversas áreas:

- Tributação: novo fluxo dos processos de consulta e classificação fiscal de mercadorias, assim como a vinculação interna das soluções de consultas editadas pela Cosit, diminuindo sobremaneira as divergências e o número de novas consultas.
- Fiscalização: delegacias especializadas, equipes especializadas, seleção regionalizada, acompanhamento de grandes contribuintes.
- Arrecadação: metas regionais, equipes regionais para tratamento em massa de tarefas repetitivas.
- Aduana: regionalização da habilitação de intervenientes no comércio exterior, regionalização de equipes do Operador Econômico Aduaneiro (responsabilidade de 3 regiões fiscais); quebra de jurisdição aduaneira.
- Gestão Corporativa: racionalização das estruturas dos órgãos centrais e regionais. No caso da SRRF06, equipe de licitação regional desde 2013; eliminação de redundância de atividades nas localidades onde havia mais de uma unidade da RFB, com a criação dos núcleos de programação e logística pelo novo regimento.

No caso dos processos de trabalho relativos à Gestão do Crédito Tributário, cuja execução encontra-se a cargo das unidades locais, conforme definidas e tratadas nos artigos 284 (X-cat's) e 286 (Xort's) do atual regimento interno, essa Região Fiscal iniciou no ano de 2012 diversas ações de gerenciamento e acompanhamento regional dos processos de trabalhos inerentes; primeiramente com a Gestão do Direito Creditório e Gestão do Crédito Tributário e Arrecadação (ações judiciais), e depois, diversas outras, como a regionalização da atividade de análise de pedidos de Benefício Fiscal da Isenção de IPI, que foram ao longo do tempo sendo inseridos em outro projeto regional de sucesso, o Banco Metas Regional (que trata das metas institucionais estabelecidas pelos órgãos centrais).

Além do gerenciamento e acompanhamento, diversas outras ações foram implementadas na 6ª Região Fiscal, via transferências de atribuições e competências para equipes especializadas, com alto índice de produtividade. Com isso, inúmeros trabalhos de alta performance (TAP) são efetuados anualmente e igualmente com pessoal das unidades locais e especializado no assunto a que se propõe, reunido em Grupos de Trabalho.

Tais procedimentos comungam com ações implementadas em nível nacional pelas Coordenações, em que citamos como exemplo específico e atual dessa priorização da especialização a determinação da Coordenação de Arrecadação e Cobrança para criação das Equipes Regionais de Monitoramento Patrimonial, cuja execução das atividades encontra-se originalmente, conforme o Regimento, a cargo da área de arrecadação (X-cat's) das diversas Delegacias (art. 284, IX, Port Ministerio da Fazenda nr 430/2017), tendo sido criada tal equipe com servidores das unidades, lotados em seus respectivos locais, sem necessidade de transferência. E sob coordenação da Dirac.

Ressalte-se que, não obstante o Regimento Interno dispor sobre competência local de acordo com o domicílio fiscal, como regra, as metas institucionais são definidas em nível regional, fato que ensejou que nessa Região Fiscal fosse também recomendável efetuar as transferências de atribuições e competências de acordo com o pessoal especializado lotado nas unidades locais.

No Regimento Interno anterior (Portaria MF nº 203, 14 de maio de 2012), a transferência temporária de atribuições e competências entre unidades da RFB prescindia de autorização do Sr. Secretário, entretanto, segundo o inciso IV do art. 335 do atual Regimento c/c a Portaria RFB nº 6.480, de 29 de dezembro de 2017, a transferência de competências e atribuições por parte dos Superintendentes deve ser precedida de análise quanto à sua viabilidade e oportunidade, e autorização.

Dessa forma, o que se propôs, como forma de racionalização e otimização da mão de obra disponível na 6ª Região Fiscal, é a possibilidade de compartilhamento, mediante transferência de forma concorrente, das competências e atribuições entre as diversas unidades da Região, assim como, com a Divisão de Arrecadação e Cobrança (Dirac), das atividades relacionadas com os processos de trabalhos relativos à arrecadação, cobrança, controle e acompanhamento do crédito tributário de que tratam os artigos 284 e 286 da Portaria MF nº 430, de 9 de outubro de 2017.

Conforme o projeto, a implementação de tais compartilhamentos, em cada caso, foi precedida de ato específico do Superintendente, o qual definiu a forma de atuação das diversas Unidades ou Equipes, quando envolverem o exercício das competências e atribuições compartilhadas. E sempre com base na especialização e disponibilidade de pessoal, como forma de melhor alocação da escassa mão de obra, aumento da produtividade e consequente melhoria da qualidade do serviço prestado, mediante utilização de ferramentas e sistemas que permitam a realização das tarefas sem a necessidade de deslocamento de servidores, de forma a não se gerar maiores custos.

Em pleno andamento da iniciativa, houve solicitação do Sr. Subsecretário-Geral, em vista do Decreto nº 9.679/19, que reduz significativamente o quantitativo de cargos em comissão e de chefia na RFB, avaliação de reestruturação dos processos de trabalho que permitisse especialmente a visão de que a reorganização dos talentos disponíveis em função dos processos de trabalho poderia gerar resultados mais efetivos para a RFB.

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

O projeto tem o objetivo de implementar regionalmente a gestão por processos de trabalho do macroprocesso Gestão do Crédito Tributário das atividades que estão nas Xcat/Xort constituindo equipes regionais especializadas.

Os sistemas informatizados da RFB, com destaque para o e-processo, combinados com a disponibilidade de equipamentos móveis e estações de trabalho que podem ser colocados à disposição de servidores, permitem a realização de diversas atividades de forma remota ou pelo regime de teletrabalho, o que, por consequência, possibilita que a quase totalidade dos processos de trabalho possam ser efetuados fora da unidade originalmente definida pelo Regimento Interno da RFB.

Diversas ações foram implementadas na 6ª Região Fiscal, via transferências de atribuições e competências para equipes especializadas, com alto índice de produtividade.

Tais procedimentos comungam com ações implementadas em nível nacional pelas Coordenações, onde se pode citar como exemplo específico e atual dessa priorização da especialização a determinação da Coordenação de Arrecadação e Cobrança para criação das Equipes Regionais de Monitoramento Patrimonial, cuja execução das atividades encontra-se originalmente, conforme o Regimento, a cargo da área de arrecadação (X-cat's) das diversas Delegacias.

Dessa forma, o que se propôs, como forma de racionalização e otimização da mão de obra disponível na 6ª Região Fiscal, é a possibilidade de compartilhamento, mediante transferência de forma concorrente, das competências e atribuições entre as diversas unidades da Região, assim como, com a Divisão de Arrecadação e Cobrança (Dirac), das atividades relacionadas com os processos de trabalhos relativos à arrecadação, cobrança, controle e acompanhamento do crédito tributário.

Propôs-se também o compartilhamento da jurisdição das diversas unidades da 6ª Região Fiscal com vistas à criação de equipes especializadas, com reflexo em aumento expressivo da produtividade e qualidade do serviço, como já constatado em diversas experiências recentes implementadas regionalmente, além da mudança do enfoque geográfico para o enfoque funcional da Administração Tributária -compartilhamento da jurisdição de unidades geograficamente separadas com vistas à criação de equipes especializadas por processos no âmbito de cada região fiscal.

É premissa deste projeto que as ferramentas de comunicação à distância (codecs, *webconference*, etc.) estejam disponibilizadas em quantidade suficiente e em pleno funcionamento para as reuniões das equipes. A ampla utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis e coordenação do desenvolvimento de novas ferramentas com a necessidade das equipes são premissas vitais.

Os recursos destinados à capacitação devem ser prioritariamente destinados ao desenvolvimento das equipes.

A utilização do Projeto de Gestão do Desempenho com Foco no Desenvolvimento individual (PDI) seria utilizado como ferramenta gerencial de acompanhamento das equipes, levando-se em conta a possibilidade do tele trabalho, do trabalho remoto e do trabalho por tarefa.

A ideia é que a estrutura organizacional da Região Fiscal seja construída a partir dos processos de trabalho de 1º nível da cadeia de valor da RFB.

Os delegados existentes hoje seriam responsáveis por gerenciar um ou mais processos, a critério de cada RE. O ideal é que todos os delegados tenham o mesmo cargo em comissão (o mesmo tipo de DAS). Havendo DAS (FCPE) diferentes, a diferença deverá refletir o peso da carteira dos processos de trabalho.

Em alguns casos, é possível que as equipes vinculadas a um determinado processo de trabalho muito robusto sejam atribuídas a mais de um delegado. A organização das equipes subordinadas a esses processos também ficaria a critério da RE, podendo seus componentes, inclusive o supervisor, estarem lotados em quaisquer uma de suas unidades.

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A especialização e reorganização de modo regionalizado de todos os processos de trabalho na gestão do crédito tributário, lançando mão de fluxos, organograma, formas de recrutamento e seleção, mapeamento de processos de trabalho, interlocução com diversos atores internos e externos de diversos escalões, tudo isso sendo construído de forma inédita e sem ferramentas e fluxos pré-definidos, habilitam este projeto ao tema “criatividade e inovação”

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

Objetivo Geral:

“Serem equipes especializadas em processos de trabalho direcionados, com alto grau de competências agregadas, tendo o uso massivo de ferramentas de tecnologia da informação e procedimentos padronizados como ferramentas fundamentais”

Objetivos específicos:

- ganhos de produtividade e qualidade na execução dos trabalhos;
- maior integração das pessoas envolvidas em cada processo de trabalho, favorecendo a transferência do conhecimento e de boas práticas;
- otimização do uso da mão de obra e padronização das atividades com utilização em massa das ferramentas tecnológicas;
- racionalização da estrutura organizacional;
- redução da necessidade de cargos comissionados e de funções gratificadas.

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

Servidores que atuavam no macroprocesso de gestão do crédito tributário na 6ª Região Fiscal.

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

1. Decisão de implantação do projeto: além de ser um projeto estratégico da SRRF, o projeto foi APROVADO por todos DRF; Gestão do Crédito Tributário - Equipes especializadas.
2. Participação dos DRF: foi decidido que os DRF teriam participação ativa.
3. Constituição de uma equipe para conduzir o projeto: na RF06 aproveitou-se o grupo “Banco metas” e alguns chefes de Xcat.
4. Comunicação: a comunicação com os servidores envolvidos foi extremamente importante comunicação direta e esclarecedora sobre o que estava mudando: todos iam continuar atuando nos mesmos processos de trabalho, exceto aqueles que atuavam em mais de um – nesse caso, o servidor deveria indicar a preferência para ver se podia ser atendido; que as equipes seriam virtuais, que atuariam à distância etc.
5. Verificação dos processos de trabalho/atividades desenvolvidas por todos servidores, inclusive de ARF e Xfis (ressarcimento): uso de planilha contendo: processos de trabalho Xcat/Xort e percentual de dedicação.
6. Definição e aprovação do organograma - equipes e-processo de primeiro nível já definida pelo Suara.
7. Decisão de que cada DRF do interior deve indicar pelo menos 2 servidores para ocupar chefias e BHE pelo menos 6. Solicitado que os colegas indicassem as equipes que desejariam chefiar, podendo indicar mais de uma – houve mais indicação do que equipes.
8. Grupo do projeto escolheu e fez contato com os colegas para confirmar a indicação; após, fez apresentação do organograma preenchido com as chefias aos DRF.
9. Vídeo Conferência de nivelamento com DRF e chefias indicadas: contextualização de todo projeto até este momento e próximos passos.

10. Grupo do projeto analisou e agrupou os servidores nas novas equipes de acordo com a atividade desenvolvida e preferência, com participação das chefias indicadas. Definida estimativa de quantitativo de servidores necessários em cada processo de trabalho.
11. Orientação para que as chefias indicadas façam contato com servidores das futuras equipes; após, solicitado o preenchimento de um formulário para avaliação.
12. Vídeo Conferência com todas DRF/ARF com todos servidores, para apresentação do organograma e dos coordenadores, chefias, delegados dirigentes. Importantíssimo, pois nesse evento todos puderam ver os futuros chefes e delegados dirigentes – e todos falaram sobre as expectativas.
13. Levantar estoques de trabalho.
14. Realização de um seminário com todos colegas do Organograma.
15. Realização de seminário com a Gestão Estratégica do Direito Creditório e Benefícios Fiscais; Detalhamento da composição do Indicador IGC, Estruturação do sistema Regional “Banco Metas Regionais”.
16. Seminário da Gestão Estratégica Arrecadação e Cobrança;
17. Preparo das portarias a serem publicadas no BS e DOU, e Ordens de serviço para cada equipe (uma específica para o fluxo de documentos e e-processos).

Cronograma constante de projeto formal formalizado:

Projeto Gestão por Processo Xcat/Xort – Cronograma inicial

Nome	Pre...	Duração	Início	Término
☒ GESTÃO POR PROCESSO X-CAT/XORT		236 dias	02/04/18 ...	07/03/19 ...
☒ PREPARAÇÃO		62 dias	02/04/18 ...	26/06/18 ...
- Realizar visita à 3a RF para conhecer o projeto análogo		1 dia	02/04/18 08...	02/04/18 17:...
- Apresentar projeto da 3a RF na RAE da 6a RF para aprovação pelos delegados	3	1 dia	03/04/18 08...	03/04/18 17:...
- Realizar nova visita à 3a RF para conhecer detalhes do projeto e evolução	4	1 dia	26/06/18 08...	26/06/18 17:...
☒ EXECUÇÃO		121 dias	27/06/18 ...	19/12/18 ...
- Elaborar planilha com a primeira proposta de divisão dos processos (equipes)	5	4 dias	27/06/18 08...	02/07/18 17:...
- Realizar VC para sensibilização do projeto e apresentação da planilha inicial	7	1 dia	03/07/18 08...	03/07/18 17:...
- Aguardar sugestões de alterações da planilha	8	10 dias	04/07/18 08...	17/07/18 17:...
- Consolidar planilha final	9	1 dia	18/07/18 08...	18/07/18 17:...
- Realizar VC para apresentação da planilha final	10	1 dia	13/08/18 08...	13/08/18 17:...
- Aguardar preenchimento das planilhas por parte das unidades		5 dias	13/08/18 08...	20/08/18 17:...
- Realizar VC com equipe do projeto para discussão do cronograma		1 dia	14/08/18 08...	14/08/18 17:...
- Assinar Plano do Projeto e apresentar cronograma na RAE	13	1 dia	22/08/18 08...	22/08/18 17:...
- Definir os componentes de cada equipe e respectivos supervisores	12	17 dias	21/08/18 08...	13/09/18 17:...
- Realizar VC com unidades para apresentação dos componentes das equipes e supervisores		1 dia	14/09/18 08...	14/09/18 17:...
- Solicitar à Ditec que crie os grupos Notes das Equipes	16	1 dia	17/09/18 08...	17/09/18 17:...
- Realizar reuniões presenciais com os supervisores (pauta pre-definida – em anexo)	16	55 dias	17/09/18 08...	05/12/18 17:...
- Realizar VC com as subequipes para conhecimento e alinhamento dos trabalhos	16	55 dias	17/09/18 08...	05/12/18 17:...
- Elaborar minutas padrão das portarias das equipes (atribuições e componentes) submeter à Disit	14	18 dias	23/08/18 08...	18/09/18 17:...
- Elaborar minutas padrão das OS e submeter à Disit	20	10 dias	19/09/18 08...	02/10/18 17:...
- Elaborar orientações quanto aos trabalhos das unidades que permanecerão fora das equipes (mandado segurança, rec)	16	5 dias	17/09/18 08...	21/09/18 17:...
- Definir forma de acompanhamento e de divulgação dos resultados das equipes	18	10 dias	06/12/18 08...	19/12/18 17:...
☒ ACOMPANHAMENTO e ENCERRAMENTO		63 dias	06/12/18 ...	07/03/19 ...
- Acompanhar os resultados das equipes 3 meses após a publicação da última portaria	18	60 dias	06/12/18 08...	04/03/19 17:...
- Estimar quantitativo de servidores necessários em cada processo de trabalho (após acompanhamento) – gera relatório	25	2 dias	05/03/19 08...	06/03/19 17:...
- Elaborar Relatório de Encerramento do Projeto (com resultados)	26	1 dia	07/03/19 08...	07/03/19 17:...
- Divulgar resultados das equipes	18	60 dias	06/12/18 08...	04/03/19 17:...

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

Visitas técnicas para *benchmarking*, aparelhos de vídeo conferência, sistema Aris de mapeamento de processos de trabalho, sistema Open Project para elaboração do projeto, diárias e passagens para os seminários promovidos.

O que mudou em 18/02/19:

- » Início das atividades das equipes especializadas.
- » Delegacia Virtual – VR sem delegado regimental – apenas delegado dirigente.
- » Chefias responsáveis por apenas um processo de trabalho.
- » Servidores executando, em regra, atividades de um único processo de trabalho.
- » Padronizações nos processos de trabalho; etc.

3.7.1. RESULTADOS QUANTITATIVOS E/OU QUALITATIVOS

Maior eficiência da RFB é o maior resultado, neste particular quanto ao macroprocesso de gestão do crédito tributário.

Maior especialização das equipes, permitindo ganhos de produtividade e qualidade na execução dos trabalhos, também é um resultado qualitativo alcançado.

Maior integração das pessoas envolvidas em cada processo de trabalho, favorecendo a transferência do conhecimento e de boas práticas é outro resultado.

E podemos elencar outros:

1. Menor custo e complexidade de gerenciamento: um único chefe na região e um único delegado responsável para cada processo de trabalho.
2. Mudar a CULTURA da área de cobrança, deixando de uma mera atividade de envio do crédito tributário à inscrição em dívida ativa, para se tornar uma ação de postura ativa e objetiva, busca da recuperação desse Crédito Tributário.
3. Seleção dos contribuintes para cobrança.
4. Cobrança personalizada por contribuinte responsabilização tributária de pessoas ligadas à aplicação de medidas coercitivas.
5. Utilização da Régua de Cobrança Seleção dos contribuintes para cobrança.
6. Cobrança centralizada por contribuinte (débitos declarados, contencioso, parcelamento e direito creditório) Inscrição em DAU respeitando o prazo de 90 dias.

Em termos quantitativos, esses primeiros meses já obtiveram os seguintes resultados:

Direito creditório:

Em dezembro/18 havia em estoque 1.150 Per/Dcomps referentes a crédito de Saldo Negativo de IRPJ/CSLL indicados para intervenção do usuário; já em julho/19 foram computados apenas 122 desses documentos.

Do total de PerDcomps referentes a crédito de Saldo Negativo de IRPJ/CSLL selecionados regionalmente para trabalho, no chamado Banco Metas Regional, 65% se encontram resolvidos já no mês de julho. Desse total, 108 PerDcomps são referentes a indícios de fraude, os quais 80% já em julho foram concluídos.

Quanto a imposto de renda a restituir, proveniente de DIRPF que figure em lista bloqueio arrecadação – motivos restituição a pagar, e ainda quanto a PerDcomps com indicação no processamento da necessidade de identificação de débitos, os estoques mensais formados de milhares de registros estão sendo mensalmente zerados.

Obrigações acessórias

Malha GFIP – no início de formação do projeto, eram 350 processos formalizados. O estoque em julho estava zerado, mantendo-se apenas a demanda corrente. Isto com emprego de dois auditores fiscais.

Malha DCTF – no início de formação do projeto, eram 264 processos formalizados. Estoque em julho estava zerado, mantendo-se apenas a demanda corrente. Isso com emprego de quatro auditores fiscais. Permitiu-se ainda o início da análise da Malha DCTF com extrações junto ao sistema DWDCTF.

Omissos PJ – Todos os processos foram trabalhados pelos AFRFB da Malha GFIP e da Malha DCTF

Cobrança

Evolução em fases da cobrança convencional, com a formação de equipe especializadas regionalmente nesse processo de trabalho: de zero prescrição, para aplicação de medidas coercitivas para utilização do rating para cobrança.

Cadastro

Padronização de procedimentos e entendimentos; processos tratados da mesma forma, independentemente da unidade de origem e de qual servidor o analisa.

Controle processual

61.730 processos/dossiês triados da VR06A e das unidades locais com garantia entrega às equipes especializadas no dia seguinte.

Acompanhamento e encaminhamento de demandas de contribuintes formalizadas em dossiês de atendimento – SODEA e correspondente tratamento de respostas dos contribuintes - 5.771 processos/dossiês avaliados e remessa às equipes especializadas (prazo máximo de 1 dia).

14.047 processos/dossiês com ciência acionada, liberando as equipes especializadas desta atividade.

Após implantação da equipe de transferência de processos - TRANSF → 57.296 processos/dossiês, com garantia de classificação e fase corretas.

Com a implantação da equipe de controle de expedientes advindos de órgãos externos - CONTEXP -1.481 processos/dossiês tratados desde a implantação, em 10/06.

Benefícios fiscais

- Cada benefício fiscal administrado pela RFB possui legislação específica e características próprias; com os critérios de análise distintos adotados pelos membros da equipe baseados em suas convicções pessoais ou praxe local. Com iniciativa conjunta da equipe de benefícios e a equipe do projeto Farol, foi iniciado o novo projeto chamado **Farol Online**, que consiste na construção de scripts do Contágil, aliados a formação de *Checklist* para padronização de análises, com objeto de trabalho em lote e consequente aumento de Produtividade.

Garantia do crédito

A formação da equipe regional de garantia permitiu que a meta de crédito tributário garantido para o ano de 2019 já tivesse sido ultrapassada no primeiro semestre.

Resultado RF06 2º tri/19: 44,89% - Meta 2019: 24,50%

Parcelamento

Em setembro/18 a RF06 detinha um estoque de parcelamento na modalidade de quitação antecipada de 138, referentes a 43 contribuintes. Com a formação de equipe especializada em parcelamentos fazendários, permitiu-se o saneamento do estoque através do cadastramento do passivo, tratativa dos erros de recuperação dos GQA já cadastrados, glosa de Prejuízo Fiscal e de Base de Cálculo Negativa da CSLL, e resolução de situações de litígio envolvendo o RQA.

Com a formação de equipe especializada em parcelamentos de órgãos públicos, a especialização dos serviços relacionados a acompanhamento deste segmento permitiu a unificação de procedimentos e otimização do tempo de análise dos processos e requerimentos; a verificação mensal de situação fiscal de aproximadamente 5.000 CNPJ (Municípios e Vinculados); a retenção no FPEM das obrigações correntes e prestações dos parcelamentos de forma sistemática, aumentando a arrecadação mensal e a percepção de risco.

Em decorrência, houve a diminuição em mais de 95% dos atendimentos presenciais/telefônicos nesta equipe. Agora, o contribuinte acessa o e-Cac e obtém informações relacionadas a parcelamento, compensação, restituição, bloqueio e retenção no FPEM, esclarece dúvidas quanto aos procedimentos e requer diversos serviços. Isso foi possível devido à criação de 854 Dossiês de “Informação” (um para cada município e um para o estado)

Com a formação de equipe especializada em parcelamentos previdenciários, foi possível atuação em um estoque de mais de 13.000 processos referentes a pedidos de parcelamento previdenciário.

Em julho/19 o estoque está em torno de 4700 para trabalhos de análise manual, aguardando sistema informatizado próprio para consolidação. Cerca de 50% do estoque original foi consolidado na modalidade ordinária de parcelamento, prevista na Lei nº 10.522/2002.

Revisão de débitos

Outra equipe com iniciativa ligada ao novo projeto chamado Farol Online, Com a automatização do Farol. Com esse trabalho, foram emitidas cerca de 5.500 Intimações para Pagamento (IP) na RF06, com média mensal - R\$180 milhões/mensais cobrados.

Houve ainda relevante fato: 82.919 GPS retificadas nacionalmente até 12/07/19 (média mensal - 4 mil retificações).

Essa nova equipe especializada conseguiu ainda reduzir um estoque, em março/19, de 701 processos/dossiês de revisão previdenciária por pagamento de GPS, para um estoque em julho/19 de 83 processos/dossiês de revisão previdenciária por pagamento de GPS.

Revisão de ofício de IRPF

Esse processo partiu, em sua equipe regional, de um estoque em dez/18 de 2.502 processos. Durante o primeiro semestre deste ano de 2019 foram recebidos em acréscimo a este número inicial mais 2255 processos, sendo

que a equipe concluiu análise de 1460, restando saldo até maio/2019 de 3.297 processos.

Contencioso judicial

Durante o período de implantação da equipe, foram respondidas 1202 informações em mandado de segurança.

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

3.8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

1. Patrocínio da administração regional em todas as fases do projeto.
2. Recrutamento de servidores com perfil para condução do projeto.
3. Conjuntura favorável a mudança pretendida.

3.8.2 IMPREVISTOS OBSERVADOS

1. Dificuldade de estabelecer claramente as competências de cada equipe, ocorrendo casos diversos de conflito negativo de competências.
2. Comunicação com órgãos públicos externos, judiciário e outros, acerca da nova estrutura de trabalho.



18º Prêmio 2019
Criatividade & Inovação da RFB

Valorizando Ideias. Idealizando Valores.

Apoio



O melhor plano para o seu negócio

Patrocínio



Organização



Realização



MINISTÉRIO DA
ECONOMIA

