



Valorizando Ideias. Idealizando Valores.

**CATEGORIA A:
PREDOMINANTE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

2º

**SMS – Solução
em Mandado de
Segurança – Uma
perspectiva de Visão
Integral do Processo
de Trabalho**

FABIO ROGERIO COLVARA

SUMÁRIO

1	RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA	3
2	DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA	3
3	DETALHAMENTO DA INICIATIVA	7
3.1	IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE	7
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	10
3.6	RECURSOS UTILIZADOS	11
3.7	DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS ...	11
3.8	LIÇÕES APRENDIDAS	22

1 RESUMO DO RELATO DA INICIATIVA

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

2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ANTERIOR À INICIATIVA

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

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

Impetrada a ação, a autoridade coatora é notificada do conteúdo da Petição Inicial para prestar informações dentro de 10 dias (artigo 7º, I, da Lei nº 12.016, de 2009). A prestação tempestiva e adequada dessas informações representa

tanto uma prerrogativa quanto um dever ao administrador público, que deve empreender todo o zelo no cuidado dos interesses públicos, pois a sentença pode ser proferida sem a oitiva da administração.

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

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

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

Nesse sentido, dado ao volume de ações impetradas, os titulares raramente assumem pessoalmente a redação das informações a serem prestadas ao Poder Judiciário, de modo que, em cada unidade, há um servidor, mais servidores designados para o encargo de redigir as informações, submetê-las à aprovação da autoridade citada pelo juiz, para, ao final, juntá-las aos autos judiciais.

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

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

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

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

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

Observou-se, contudo, que grande parte das unidades não realizavam (e não realizam) o cadastramento de suas ações no sistema (ou o faziam parcialmente), situação que se justifica em razão da carência de recursos de tempo e de pessoas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O planejamento teve forte referência inicial no processo de trabalho conduzido por uma das delegacias da região, em que as informações eram registradas em planilha eletrônica por servidor que acessava o painel eletrônico da autoridade administrativa na Justiça Federal e instruía processos administrativos para acompanhamento da ação judicial. Esse servidor também encaminhava as decisões judiciais aos setores responsáveis pelo cumprimento, enquanto outros dois eram responsáveis pela prestação das informações nos processos. A distribuição das ações entre um e outro ocorria mediante observação do seguinte critério “número do dígito da ação judicial” (par ou ímpar).

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

Em paralelo, a delegacia cujo processo de trabalho precedeu o SMS, vinha estrategicamente priorizando a identificação de soluções tecnológicas para a

automatização de procedimentos, tendo como principais referências o ContÁgil e o Projeto Farol, soluções desenvolvidas internamente por servidores do quadro da RFB, situação que foge do modelo de desenvolvimento tradicional, mediante contratação de serviço externo de desenvolvimento de software.

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

3 DETALHAMENTO DA INICIATIVA

3.1 IDEALIZAÇÃO, CONCEPÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

Diante do cenário exposto:

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

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

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

3.2 ENQUADRAMENTO NO TEMA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

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

E afinal, o que isso significa?

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

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

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

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

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

Razão pela qual o SMS pode ser definido como:

O SMS é uma Metodologia de Trabalho integrada com Solução de TI (Conjunto Sistêmico de Scripts desenvolvidos na plataforma do ContÁgil.), desenvolvida para Gestão ampla e Integral do Processo de Trabalho das Equipes Regionais de Informação em Mandado de Segurança.

3.3 OBJETIVOS DA INICIATIVA

Os objetivos fundamentais da iniciativa do SMS são:

- Assumir o processo de trabalho da informação em mandado de segurança e respectivas decisões judiciais em todos os seus aspectos,

em solução integrativa que potencialize ao máximo a atuação e a gestão da equipe responsável pela atividade, permitindo o atendimento das demandas, nos prazos e com a qualidade exigidos.

- Especializar o processo de trabalho, otimizando ao máximo os recursos humanos e tecnológicos disponíveis, automatizando e simplificando procedimentos, bem como padronizando rotinas e documentos e, com isso, proporcionar ganhos qualitativos e quantitativos em todas as etapas do processo.
- Melhorar a satisfação, a produtividade e a qualidade de vida dos servidores envolvidos nas atividades pela disponibilização de uma metodologia de trabalho clara e concisa, conjuntamente com as ferramentas tecnológicas necessárias para que o trabalho possa ser conduzido de forma concentrada e coesa, eliminando as indefinições de procedimentos e as fragmentações de múltiplos sistemas.
- Oferecer aos supervisores e demais gestores envolvidos todas as informações gerenciais e estratégias relevantes, e de forma tempestiva, atualizada, compilada e instantânea, a qualquer momento e sobre qualquer período desejado de análise.
- Procurar manter-se alinhado e integrado com os demais sistemas institucionais disponíveis e, principalmente, com as ferramentas de desenvolvimento e aprimoramento tecnológico, de modo a evoluir continuamente.

3.4 PÚBLICO-ALVO CONTEMPLADO NA INICIATIVA

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

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

3.5 ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO

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

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

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

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

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

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

Assim, com o patrocínio da Superintendência no projeto e apoio da Ditec, os dados foram migrados das planilhas para um Banco de Dados MySQL e foi definido um cronograma de expansão, que contempla, até o final de 2020, a implantação em mais três Regiões Fiscais (com ordem definida pelo volume de ações), e a expansão nacional para as demais regiões prevista para o primeiro semestre de 2021 (tendo sua expansão em acompanhamento pela coordenação).

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

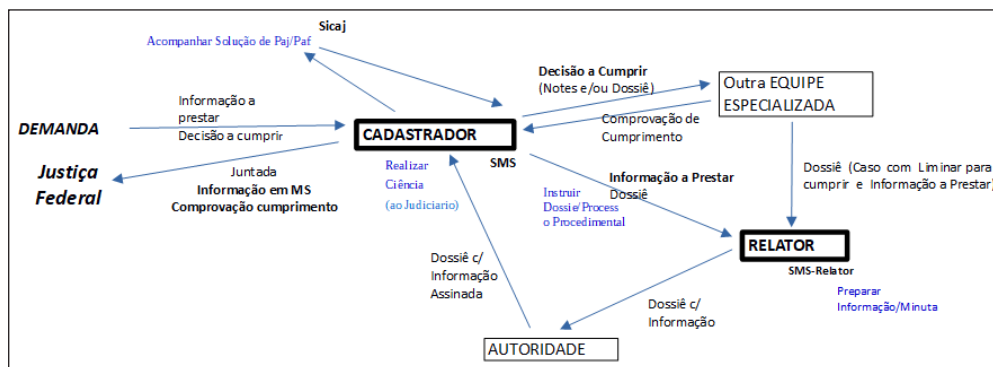
Em agosto/2020, além de iniciar a implantação em mais uma região fiscal, também a superintendência e a aduana da região fiscal onde surgiu o SMS iniciaram uma integração com a Equipe Regional de Mandado de Segurança, para também aderir à metodologia do SMS, tendência que possivelmente venha a ser seguida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

3.6 RECURSOS UTILIZADOS

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

3.7 DESCRIÇÃO DO PROCESSO POSTERIOR À INICIATIVA E MELHORIAS ALCANÇADAS

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



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

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

Estruturação da Equipe

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

1. Cadastradores:

Em resumo, os Cadastradores são aqueles que:

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

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

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

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

2. Os Relatores: pelo já exposto, pode-se verificar que os Relatores estarão dispensados da formalização inicial do dossiê, do cadastramento no Sicaj, bem como da juntada no Judiciário, concentrando e especializando suas atividades efetivamente na elaboração das Informações em mandado de segurança, e, para isso, dispondo de uma base de conhecimento de informações, construída gradativamente na utilização do SMS, bem como para otimização desse

trabalho, dos recursos trazidos pelo SMS-Relator, como pré-preenchimento de informações, busca automática de paradigmas do mesmo assunto trabalhado (Base de Conhecimento), bem como juntada e encaminhamento automatizado do dossiê instruído com a informação para as Autoridades Coatoras, para que essas assinem e, então, posteriormente os cadastradores efetivem a juntada das mesmas na Justiça Federal, concluindo-se o fluxo operacional da prestação da Informação.

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

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



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

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



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

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

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

Além disso, outra melhoria decorrente é que, com a concentração e o controle do cadastramento do Sicaj sendo efetuado pelo SMS, resolve-se o

problema de algumas ações serem cadastradas e outras não, ou seja, todas as ações passam a ser objeto de cadastramento no Sicaj.

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



Melhorias já alcançadas pela **AUTOMATIZAÇÃO**:

Para o Cadastrador:

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

INTEROPERABILIDADES



Para o Relator:

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

no(s) dossiê(s) respectivo(s) assinando e ainda define as assinaturas das autoridades respectivas, e, por fim, movimenta o(s) dossiê(s) para o cadastrador proceder à(s) juntada(s) na justiça quando assinado(s) pela(s) autoridade(s), tudo de forma totalmente automática.

Para o Supervisor:

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

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

- » Cadastramento totalmente automatizado no Sicaj (em desenvolvimento).
- » Identificação automática de Possibilidade de Litispêndência, consultando diretamente a base **histórica** do Sicaj e a atual do SMS (em desenvolvimento).
- » Extração automática de Dados também do sistema PJE da Justiça Federal.
- » Juntada automática das Informações na Justiça federal (relativamente sensível por ser a fase mais crítica do processo).
- » Classificação dos Assuntos e consequentes sugestões de modelos com **Uso de IA (Inteligência Artificial)**.



Melhorias Alcançadas pelas Dimensões SMS (Gestões)

Gestão Operacional

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

Em linhas gerais:

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

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

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



Índice: [Sequencial](#) | [HIERÁRQUICO](#)

- Ficha de Identificação
- Documentos Diversos - Outros - Detalhes do Processo
- Documentos Diversos - Outros - Petição Inicial
- Documentos Diversos - Outros - Decisão Notificação
- Documentos Diversos - Outros - Informação em Mandado de Segurança
- Documentos Diversos - Outros - Comprovação de Juntada da Informação Fiscal na JF
- Despacho de Encaminhamento

Nota de Processo

Histórico de Notas	Data Registro
Notas SMS: Autoridade: DRF Ação Judicial: 5013385-11.2020. Chave: 29 Assunto: CONTRIBUIÇÕES DE TERCEIROS_Bas e de cálculo (salário de contribuição). Limite máximo de 20 (vinte) vezes o salário mínimo (art. 4º da Lei 6.050/81) - TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES ADMINISTRADOS	21/09/2020
Intimação: 18/09/2020 Liminar: Não Requerida	

Link da Ação no e-PROC: [Clique AQUI com BOTÃO DIREITO -> Abrir em Nova Janela](#)



Gestão Gerencial / Estratégica

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

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

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

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

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

Exemplos de Informações constantes dos

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

1. Demandas Recebidas

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

Ações Recebidas por Autoridade Coatora:

Autoridade	nr. Ações	%	Total Valor da Causa
	175	14,18%	76.594.761,54
	109	8,83%	200.753.324,61
	201	16,29%	116.054.245,09
	246	19,94%	263.072.529,86
	133	10,78%	35.552.948,57
	168	13,61%	200.381.900,61
	78	6,33%	74.974.417,90
	64	5,19%	20.019.355,89
	59	4,78%	9.978.886,85
	1	0,08%	100.000,00

Ações Distribuídas por Relator:

Responsável	nr. Ações
	124
	123
	122
	112
	101
	101
	88
	83

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



Grupos de Assunto:

Grupo (Sicaj)	%	nr. Ações	Valor Causa
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES ADMINISTRADOS	88,33%	1090	623.043.536,09
ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA	5,02%	62	353.871.429,16
NORMAS GERAIS DE DIREITO TRIBUTÁRIO	2,11%	26	2.313.280,66
COMÉRCIO EXTERIOR E REGIMES ADUANEIROS	2,03%	25	12.626.177,11
TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES NÃO ADMINISTRADOS	1,62%	20	1.896.856,04
PROCESSO ADMINISTRATIVO FISCAL	0,57%	7	3.538.528,49
PROCEDIMENTOS DE FISCALIZAÇÃO	0,24%	3	181.000,00
ADMINISTRATIVO	0,08%	1	13.563,37

Assunto (Sicaj)	%	nr. Ações	Valor Causa
CONTRIBUIÇÕES DE TERCEIROS	39,71%	490	384.859.406,02
FISCOFINS	25,12%	310	163.383.454,39
CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA	11,91%	147	39.850.834,38
CSLL/IRPJ	7,54%	93	25.865.370,89
POSTERGAÇÃO DO PAGAMENTO DE TRIBUTOS - PORTARIA MF Nº 13/2012 - COVID-19	1,62%	20	1.071.095,11
RESSARCIMENTO	1,62%	20	159.439.960,31
RESTITUIÇÃO	1,05%	13	10.737.669,93
IRPJ	0,97%	12	1.090.432,51
IRPF	0,97%	12	3.569.605,75
LIBERAÇÃO DE MERCADORIA	0,89%	11	1.172.587,51

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



Pedidos de Liminares:

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

1. Estoque de Informações a Serem Prestadas

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

1.2. Pendentes de Elaboração da Informação, por Relator:

Responsável	nr. Ações	Semana de Vcto. (estimado)					
		0	1	2	3	4	>4
	61	2	9	17	30	3	0
	56	0	9	14	30	3	0
	22	0	1	1	17	3	0
	51	0	17	11	21	2	0
	3	0	0	1	2	0	0
	12	0	1	4	7	0	0
	3	0	0	0	1	2	0
	57	0	0	18	35	4	0
	20	0	5	5	5	5	0
	7	0	0	1	2	4	0
	33	0	6	9	14	4	0
TOTAL	325						

Relatório de 12 Meses
Sistema de Mandado de Segurança - SMS

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

Autoridade	09/2019	10/2019	11/2019	12/2019	01/2020	02/2020	03/2020	04/2020	05/2020	06/2020	07/2020	08/2020	Total	%
	61	61	53	61	81	86	95	99	116	174	149	207	1243	13,55
	25	41	43	11	80	44	48	36	56	95	65	103	647	7,05
	144	96	122	94	111	123	116	130	167	177	198	164	1642	17,89
	90	81	116	106	121	108	144	136	181	168	240	241	1732	18,88
	58	82	88	94	59	62	66	86	115	127	144	148	1129	12,30
	69	82	99	76	58	115	127	158	138	111	136	147	1316	14,34
	11	8	11	4	11	17	16	9	9	15	23	5	139	1,51
	31	27	33	18	43	25	43	43	56	53	61	71	504	5,49
	23	16	21	30	37	29	24	46	45	40	44	62	417	4,54
	11	33	26	34	26	23	23	32	29	49	55	64	405	4,41
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0,02
TOTAL	523	527	612	528	627	632	702	775	912	1009	1115	1214	9176	100,00

DECISÕES PARA CUMPRIMENTO

Encaminhamento de Decisões para Cumprimento (por Equipe de Destino)

Equipe Destino	%	Total Decisões Encaminhadas	Com Exigência de Comprovação
ECO2_Crédito Tributário Sub Judice	14,29%	1	1
ECO3_ Informações em Mandado de Segurança	28,57%	2	2
EQCRE 1_Execução do Direito Creditório	14,29%	1	1
Outra	28,57%	2	2
Retag_Certidão de Regularidade Fiscal	14,29%	1	1
TOTAL	100%	7	7

1.6 N.º de Ações pendentes de Cadastro no Sicaj : 33

1.7 Cumprimentos de Decisões a serem Comprovados: 5

Prazo	Ação	Contribuinte	Equipe	Providência	Responsável
30/09/2020	59179143.2020-0-04		EQCRE_Execução do Direito Creditório	Cumprimento de cumprimento de tarefa concluído em semana	
01/10/2020	59106124.2020-0-04		ECO3_ Informações em Mandado de Segurança	Diálogo - criação de documentação	
30/09/2020	590176822.2018-0-04		ECO1_Análise Inicial do CT Sub Judice	Cópia tratamentos dos depósitos	
30/09/2020	59104141.2020-0-04		ECO2_Crédito Tributário Sub Judice	Memorandum sobre a petição de quantificação que não profere na DC TRFMS.	
06/10/2020	59114736.2020-0-04		EQQUAD_Credito Previdenciário	Encaminhamento a autoridade competente para, no prazo de 60 dias, realizar a análise e expedição de reconhecimento preventivo pelo parte interessada no prazo de 60 dias, encaminhando o documento (abaixo no Anexo) - OUTRA.	



Gestão do Conhecimento

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

No SMS, a gestão do conhecimento fica bastante evidente no módulo SMS-Relator, utilizado para apoiar o relator na elaboração (criação) das Informações em Mandado de Segurança.

Funciona basicamente como um Painel onde é concentrado todo o trabalho do relator e ali consta a relação de informações a serem prestadas pelo mesmo, por ordem de prazo e com diversas legendas de cores para otimizar o trabalho, que identificam assuntos iguais, assuntos fáticos, ciência pessoal e ações com observação relevante (incluído pelo cadastrador).

PAINEL DO RELATOR - Informações a Prestar				
Legenda da Coluna AcaoJudicial: VERMELHO - Ver Campo Observação AMARELO - CienciaPessoal LARANJA (Assunto+Fático)				
Ver	Id	Prazo	AcaoJudicial	Assunto
<input type="checkbox"/>	05/10/2020	501		PIS/COFINS_Incidência sobre receitas financeiras. Restabelecimento de alíquotas _TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES ADMINISTRADOS
<input type="checkbox"/>	05/10/2020	501		COMPENSAÇÃO DE OFÍCIO _impossibilidade de compensação de ofício com débitos objeto de parcelamento ou com exigibilidade suspensa _ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA
<input type="checkbox"/>	05/10/2020	50177		PIS/COFINS_Base de cálculo. Exclusão do ISSQN _TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES ADMINISTRADOS
<input type="checkbox"/>	05/10/2020	50112		IMPORTAÇÃO _inegibilidade do adicional de 1% (um por cento) da alíquota da COFINS-Importação ante a ineficácia da norma referente _COMÉRCIO EXTERIOR E REGIMES ADUANEIROS
<input type="checkbox"/>	08/10/2020	501		CSLL/PSI_Base de cálculo. Exclusão ICMS e/ou ICS e/ou PIS e/ou Cofins _TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES ADMINISTRADOS
<input type="checkbox"/>	08/10/2020	501		CONTRIBUIÇÕES DE TERCEIROS_Contribuição ao FUNRURAL e ao INCRA. Art. 3º da Lei nº 7.787/89 _TRIBUTOS E CONTRIBUIÇÕES ADMINISTRADOS
<input type="checkbox"/>	08/10/2020	50C		IMPORTAÇÃO _inegibilidade do adicional de 1% (um por cento) da alíquota da COFINS-Importação ante a ineficácia da norma referente _COMÉRCIO EXTERIOR E REGIMES ADUANEIROS



Quando o Relator clica para abrir uma nova Informação a prestar, o SMS-Relator abrirá automaticamente e instantaneamente a relação das informações já prestadas pela Equipe sobre o mesmo assunto (Paradigma), das mais recentes para as mais antigas, permitindo consultá-las e copiar seus conteúdos, apoiando assim a criação da nova Informação pela transferência do conhecimento armazenado nas informações já prestadas (apresenta também eventuais orientações relativas ao assunto que tenham sido incluídas previamente pelos supervisores da equipe ou coordenação)

Caso a equipe tenha definido modelos para informações-padrões para determinados assuntos (repetitivos), o SMS-Relator também permite gerar as informações novas, já se utilizando desses modelos (inclusive em lote), significando expressivo aumento de produtividade.



Gestão da Produtividade Individual

Todas as atividades desempenhadas pelos servidores são registradas automaticamente pelo sistema, podendo-se obter facilmente o quantitativo trabalhado pelo servidor em cada atividade e no período desejado, sem que os mesmos tenham que prestar qualquer informação adicional.

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

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



Gestão da Qualidade (em desenvolvimento)

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

3.7.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS E/OU QUALITATIVOS

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

Como resultado quantitativo de aumento da produtividade, apenas a título de exemplo, podemos utilizar como referência a região fiscal de origem do SMS (aquela em que todas as funcionalidades já estão em plena utilização e harmonia): a Equipe dimensionada para responder em torno de **400** Informações/mês,

com a utilização do SMS foi capaz, sem nenhum problema, de responder mais de **1200** informações/mês nos últimos meses, com os relatores respondendo em torno de **120 informações/mês** cada um, chegando ao máximo de **143** (quando historicamente a quantidade individual mensal média é de até 40 informações relator/mês). É um resultado extremamente expressivo trazido pelo SMS, sem o qual a solução seria a **triplicação** do número de servidores, que, frente à ausência de concursos, restaria na retirada dos mesmos de outras atividades fundamentais, haja vista a criticidade da responsabilização pessoal das autoridades impetradas e a urgência dos prazos inerentes às ações judiciais em mandado de segurança.

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

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

Registra-se que os números apresentados são apenas parciais, uma vez que seu cronograma de expansão continua em andamento, de modo que, com apenas dois anos desde seu início, já será a **Solução Nacional em Mandado de Segurança** e estará implantada em todo Brasil, possivelmente com integração das superintendências, aduanas e DRJs, tudo isso sendo o primeiro modelo de Metodologia de Gestão **ampla e integral de todo** um processo de Trabalho na RFB (possivelmente, em algum momento futuro, possa vir, inclusive, a dispensar a necessidade do Sicaj, reduzindo ainda mais custos).

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

3.8 LIÇÕES APRENDIDAS

3.8.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

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

3.8.2 IMPREVISTOS OBSERVADOS

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



19º Prêmio 2020 Criatividade & Inovação da RFB

Valorizando Ideias. Idealizando Valores.

Apoio



O melhor plano para o seu negócio

Patrocínio



Organização



Realização



MINISTÉRIO DA
ECONOMIA

