

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO - PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

PRISCILLA FERREIRA DE SOUZA

GESTÃO PÚBLICA APLICADA AO MAPA ESTRATÉGICO DA RECEITA
FEDERAL DO BRASIL

Porto Alegre/RS

Maior/2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO - PNAP/UAB
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

PRISCILLA FERREIRA DE SOUZA

GESTÃO PÚBLICA APLICADA AO MAPA ESTRATÉGICO DA RECEITA
FEDERAL DO BRASIL

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública do Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Fernando Dias Lopes
Tutora: Tanise Dias Freitas

Porto Alegre/RS

Maiio/2015

Priscilla Ferreira de Souza

**GESTÃO PÚBLICA APLICADA AO MAPA ESTRATÉGICO DA RECEITA
FEDERAL DO BRASIL**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública do Programa Nacional de
Formação em Administração Pública da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

Orientador: Fernando Dias Lopes

Aprovado em de de 2015.

Prof. Fernando Dias Lopes - Orientador

Prof. - Instituição

Prof. - Instituição

Prof. - Instituição

AGRADECIMENTOS

Deus do meu coração, Deus da minha compreensão, agradeço pela oportunidade de ter feito uma especialização em uma Universidade com tanto reconhecimento. Agradeço pelos professores e tutores que me acompanharam nessa jornada. Agradeço pelos colegas que encontrei e pelos que conheci nesse período.

Agradeço pelas horas em que me dediquei aos estudos. Agradeço pela minha segunda chance de concluir o curso, já que as turbulências que se passaram me impediram de perseguir meu objetivo na primeira tentativa. Agradeço por ter humildade para tentar novamente e seguir em frente.

Agradeço pela minha saúde que me permitiu chegar até aqui e encerrar mais esse ciclo em minha vida.

Que todos nós que percorremos esse caminho juntos, possamos colher os bons frutos do conhecimento e aplicá-los com sabedoria.

Assim seja!

RESUMO

Esse trabalho inicialmente demonstrou como a administração pública evoluiu para um modelo gerencial, com a sua aproximação aos conceitos de planejamento estratégico até então reservados aos negócios privados. A partir disso, pretendeu demonstrar como essa nova gestão pública tem influenciado a Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) a cumprir seu papel perante o Estado e a sociedade. O escopo se limitou a Equipe de Pessoas Jurídicas (EQPEJ) da Divisão de Orientação e Análise Tributária (DIORT) da Delegacia da Receita Federal do Brasil no Rio de Janeiro I (DRF/RJI). O objetivo foi analisar as competências atribuídas a essa equipe, como elas se relacionam com o mapa estratégico da instituição e como são mensurados seus resultados. A partir de uma revisão documental, observação participante e um estudo comparativo com dados levantados por entrevista com o chefe da DIORT da Delegacia de Maiores Contribuintes do Rio de Janeiro (DEMAC/RJ), buscou levantar deficiências gerenciais que necessitam ser sanadas a fim de atingir as metas estabelecidas pelo órgão. Ao final concluiu que apesar de insipiente o planejamento da equipe há medidas viáveis para serem implementadas a fim de incrementar o desempenho, principalmente se houver a sensibilização das chefias hierarquicamente superiores de que tais mudanças irão alinhar a equipe ao mapa estratégico da RFB.

Palavras-Chave: Gestão. Planejamento estratégico. Administração tributária.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa Estratégico RFB 2012-2015	12
Figura 2 - Estrutura Organizacional RFB	27
Figura 3 - Organograma SRRF 07	28
Figura 4 - Etapas do Planejamento Estratégico	30
Figura 5 - Cadeia de Valor RFB	34
Figura 6 - Página inicial da Central de Gestão RFB	36
Figura 7 - Painel 7º RF - ICP	39
Figura 8 - Painel 7º RF - IRP	39
Figura 9 - Resultado ICP 1º Trimestre 2015	41
Figura 10 - Resultado IRP 1º Trimestre 2015	41
Tabela 1 - Quantidade de Mandados de Segurança e Objeto das ações	43
Tabela 2 - Mensagens da Ouvidoria	44
Figura 11 - Organograma DRF/RJI	45
Quadro 1 - Comparativo DIORT/DEMAC/RJO e EQPEJ/DRF/RJI	46
Quadro 2 - Objetivo Geral e Objetivos Específicos	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFRFB - Auditor-Fiscal da Secretaria da Receita Federal do Brasil

Art. - Artigo

ATA - Assistente Técnico-Administrativo do Ministério da Fazenda

ATRFB - Analista Tributário da Secretaria da Receita Federal do Brasil

CAC - Centro de Atendimento ao Contribuinte

CF - Constituição Federal

CGU - Controladoria Geral da União

CND - Certidão Negativa de Débitos

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

COREC - Coordenação Especial de Ressarcimento, Compensação e Restituição

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DAU - Dívida Ativa da União

DCOMP - Declaração de Compensação

DEMAC/RJO - Delegacia de Maiores Contribuintes do Rio de Janeiro

DICAT - Divisão de Arrecadação Tributária

DIFIS - Divisão de Fiscalização

DIORT - Divisão de Orientação e Análise Tributária

DITEC - Divisão de Tecnologia e de Sistemas de Informação

DRF/RJ I - Delegacia da Receita Federal do Brasil do Rio de Janeiro I

DW - Data Warehouse

EC - Emenda Constitucional

e-Processo - Ferramenta eletrônica para tramitação de processo digital

EQCOMP - Equipe de Compensação

EQPEF - Equipe de Pessoa Física

EQPEJ - Equipe de Pessoa Jurídica

EQPREV - Equipe Previdenciária

EQRES - Equipe de Restituição

EQSIMPLES - Equipe do SIMPLES

e-SIC - Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão

ICP - Índice de redução do valor de estoques de compensações pendentes

IN - Instrução Normativa

IRP - Indicador do tempo médio de estoque de restituições pendentes

IRPJ - Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

LAI - Lei de Acesso à Informação

MF - Ministério da Fazenda

OGU - Ouvidoria Geral da União

PER - Pedido Eletrônico de Restituição, Ressarcimento ou Reembolso

PFN - Procuradoria da Fazenda Nacional

PGFN - Procuradoria Geral da Fazenda Nacional

PIS - Contribuição para o Programa de Integração Social

PPA - Plano Plurianual

REIDI - Regime Especial de Incentivo ao Desenvolvimento de Infra-Estrutura

RFB - Secretaria da Receita Federal do Brasil

SAP - Sistema de Apoio de Processos

SAPLI - Sistema de Acompanhamento do Lucro Inflacionário

SAPO - Sistema de Apoio Operacional

SCC - Sistema de Controle de Créditos

SEJUD - Setor de Acompanhamento Judicial

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SIC - Serviço de Informação ao Cidadão

SIEF - Sistema de Informações Econômico Fiscais

SIMPLES - Regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido

SRRF 07 - Superintendência Regional da Receita Federal do Brasil na 07ª Região Fiscal

STF - Supremo Tribunal Federal

SUARA - Subsecretaria de Arrecadação e Atendimento da Receita Federal do Brasil

SUFIS - Subsecretaria de Fiscalização da Receita Federal do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA.....	14
1.3	OBJETIVO GERAL.....	15
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
3	REVISÃO TEÓRICA	17
3.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
3.1.1	Princípios da Administração Pública	18
3.1.1.1	Princípio da Eficiência	20
3.1.2	Controle dos Atos da Administração Pública	21
3.1.2.1	Controle Administrativo.....	22
3.1.2.2	Controle Jurisdicional na Administração Pública	24
3.2	ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	25
3.2.1	Secretaria da Receita Federal do Brasil	26
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	53
	ANEXO A - REPRODUÇÃO DO ARQUIVO DIGITAL 2015.02_FEV_Mapabase_DW	57
	APÊNDICE A - LEVANTAMENTO DO NÚMERO DE AÇÕES JUDICIAIS DE 2014 E PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2015	58

APÊNDICE B - LEVANTAMENTO DO NÚMERO DE OFÍCIOS EMITIDOS NO ANO DE 2014 E PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2015.....	60
APÊNDICE C - LEVANTAMENTO DO NÚMERO DE MENSAGENS NA OUVIDORIA EM 2014 E PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2015.....	63
APÊNDICE D - ROTEIRO PARA ENTREVISTA	64
APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O CHEFE DA DIORT/DEMAC/RJO	65

1 INTRODUÇÃO

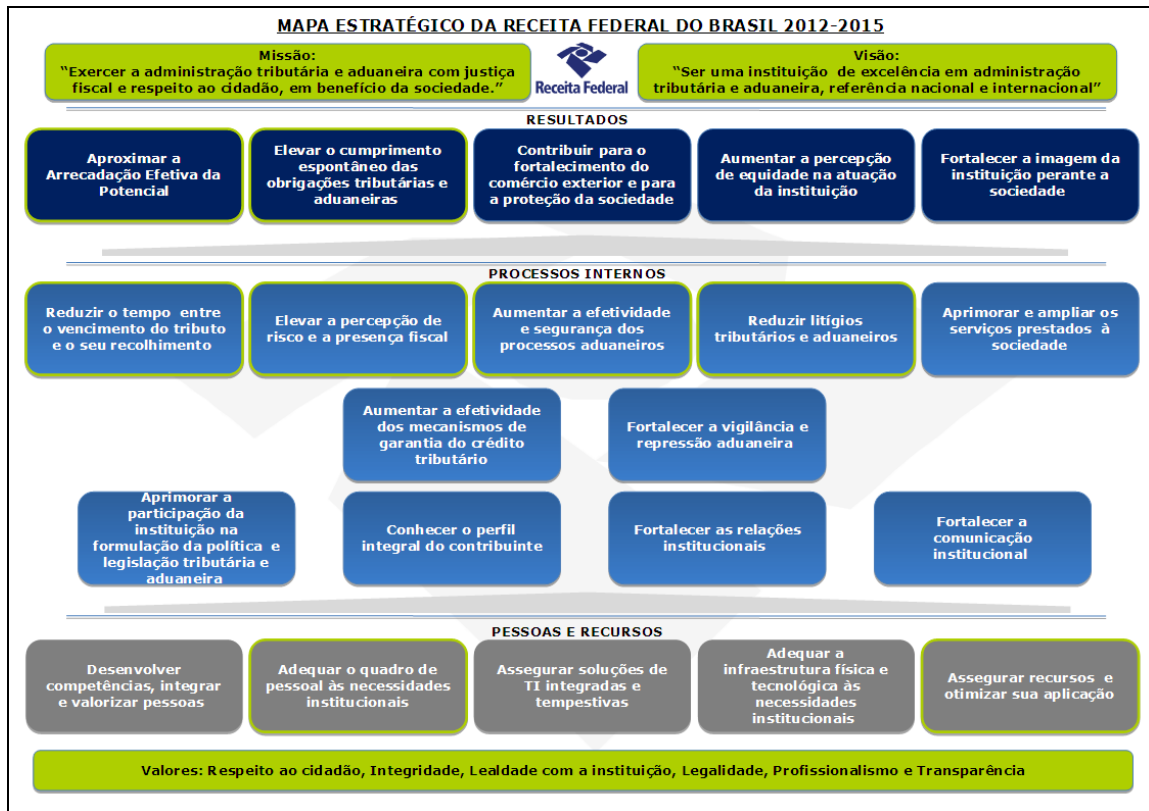
A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), criada pelo Decreto nº 63.659/1968, é um órgão subordinado ao Ministério da Fazenda (MF) que exerce funções essenciais para que o Estado possa cumprir seus objetivos. É responsável pela administração dos tributos fazendários, previdenciários e incidentes sobre o comércio exterior, assim como contribuições sociais de competência da União. Também subsidia o Poder Executivo Federal na formulação da política tributária brasileira, previne e combate a sonegação fiscal, o contrabando, o descaminho, a pirataria, a fraude comercial, o tráfico de drogas e de animais em extinção e outros atos ilícitos relacionados ao comércio internacional. (BRASIL, 2014)

Quando uma organização decide atuar estrategicamente para alcançar patamares mais elevados de desenvolvimento (Visão de Futuro¹) em relação ao que seria possível caso mantivesse sua atuação cotidiana, necessita de um alinhamento de ações em todos os seus processos de trabalho. A RFB vem buscando seu aperfeiçoamento utilizando-se do planejamento estratégico, atividade fundamental para a gestão, pois define o rumo a ser seguido a fim de cumprir os princípios da administração pública. Uma das etapas desse planejamento consiste em elaborar o mapa estratégico, o qual traduz de forma visual o alinhamento entre os objetivos que serão perseguidos além de relacioná-los à missão, à visão e aos valores da instituição. No contexto atual considerar-se-á o mapa estratégico elaborado para os anos de 2012-2015, representado na Figura 1, o qual segue o mesmo período do Plano Plurianual (PPA)².

¹ Definição na seção 3.3.

² Conforme o Ministério do Planejamento, o Plano Plurianual (PPA), cujo objetivo é organizar e viabilizar a ação pública, está previsto no art. 165 da Constituição Federal. Por meio dele é definido o conjunto das políticas públicas do governo para um período de quatro anos e como viabilizar as metas previstas. (BRASIL, 2015)

Figura 1 Mapa Estratégico RFB 2012-2015



Fonte: BRASIL, 2014.

Conforme demonstrado na Figura 1, as três perspectivas do Mapa Estratégico são: Pessoas e Recursos - a base para que a instituição possa alcançar seus objetivos; Processos Internos - como a Receita Federal pretende desenvolver suas atividades; e Resultados - o que deve ser entregue ao Estado e à sociedade. (BRASIL, 2013) Segundo Zimmerman:

Essas perspectivas são "pontos de vista" referentes ao negócio e representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a instituição pretende alcançar mediante o "olhar" de cada público de interesse como: Pessoas e inovação, Processos Internos, Mercado e Clientes, assim como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional. (ZIMMERMAN, 2014, p.15)

Observa-se na Figura 1 que estão elencados vinte e um objetivos estratégicos. Dentre eles oito são denominados pela organização como "objetivos-

batalha”, destacados com a borda verde, selecionados em função de sua importância e acompanhados com atenção especial pela administração.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O âmbito dessa pesquisa restringe-se a Equipe de Pessoa Jurídica (EQPEJ) da Divisão de Análise e Orientação Tributária (DIORT) da Delegacia da Receita Federal do Brasil no Rio de Janeiro I (DRF/RJ I). Considerando o mapa estratégico apontado na Figura 1 a EQPEJ insere-se nos seguintes objetivos quanto a:

- a) Perspectiva de Resultados: **Aproximar a Arrecadação Efetiva da Potencial** – reduzindo o estoque de processos a serem analisados; **Elevar o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e aduaneiras** - empreendendo ações coordenadas de fiscalização que elevem a percepção de risco, e implementar procedimentos que simplifiquem o cumprimento pelo cidadão.
- b) Perspectiva de Processos Internos: **Reduzir o tempo entre o vencimento do tributo e o seu recolhimento** - racionalizar e agilizar os processos de controle e de recuperação do crédito tributário permitindo a redução do tempo entre o vencimento do tributo e o seu recolhimento; **Reduzir litígios tributários e aduaneiros** - melhorar a qualidade do lançamento do crédito tributário, apreciar e julgar casos de litígios tributários, em âmbito administrativo, com qualidade, celeridade e reduzir a quantidade de divergências internas na interpretação da legislação tributária; **Aprimorar e ampliar os serviços prestados à sociedade** - adotar medidas de ampliação e aprimoramento dos serviços prestados pela instituição, visando aumentar a satisfação da sociedade.

De acordo com o último relatório de Quantitativo dos Estoques (Anexo A) a EQPEJ tem 11.959 (onze mil novecentos e cinquenta e nove) processos. A DIORT é a segunda divisão com maior número de processos e a EQPEJ corresponde à aproximadamente quarenta e três por cento desse estoque.

Verifica-se que embora a RFB venha se aprimorando quanto à modernização da administração tributária ainda é necessário avanços no desenvolvimento de gerentes operacionais. Ao se investigar minimamente o histórico da equipe observa-se que as chefias anteriores embora tivessem conhecimento técnico não estavam alinhadas com a missão estratégica. Por falta de ações e decisões operacionais a equipe apresenta tal acúmulo de processos, o qual desmotiva os servidores, gerando rotatividade e reduzindo o comprometimento dos membros.

Nessa realidade o tempo de análise dos processos é acima do esperado, gerando insatisfação nos contribuintes que optam por recorrer à Ouvidoria ou à Justiça. Essa intervenção altera o fluxo de trabalho, priorizando os contribuintes que recorrem a esses meios e desfavorecendo os demais. Além disso, há necessidade de prever horas de trabalho para responder a essas demandas externas (da Ouvidoria e da Justiça).

Portanto é premente que se faça uma intervenção adequada na equipe a fim de obter uma evolução tanto no desempenho como na prestação do serviço público. Diante desse panorama, quais as medidas de gestão operacional podem ser aplicadas à EQPEJ a fim de direcioná-la ao cumprimento dos objetivos estratégicos da RFB?

1.2 JUSTIFICATIVA

O que se espera alcançar com essa pesquisa é levantar os fundamentos do planejamento aplicado à RFB e como ele interferirá na gestão da equipe em estudo para que seja incrementado seu desempenho. A partir das análises indicar medidas de gestão que poderão ser adotadas buscando uma melhoria no serviço prestado à sociedade e uma valorização da atividade e dos servidores envolvidos.

1.3 OBJETIVO GERAL

Baseado nos conceitos de planejamento estratégico, levantar um conjunto de medidas de gestão operacional que podem ser aplicadas à EQPEJ a fim de direcioná-la ao cumprimento dos objetivos estratégicos da RFB .

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- aferir o número de ações judiciais e reclamações na ouvidoria, e averiguar o conteúdo da insatisfação dos contribuintes;
- observar a nível estratégico, como a EQPEJ está classificada e quais medidas são necessárias à melhoria nos indicadores estratégicos;
- obter dados relevantes sobre ferramentas gerenciais que possam ser implementadas na EQPEJ.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa terá abordagem qualitativa, pois por essa ótica o problema pode ser compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte. A obtenção dos dados descritivos se dá pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando entender o fenômeno segundo a perspectiva dos servidores da equipe em estudo. Dentro dessa abordagem será utilizada a pesquisa documental, a entrevista e a observação participante.

Estudar-se-ão os documentos oficiais, como leis, decretos, instruções normativas e portarias relativas à atividade da equipe em estudo, e também os documentos administrativos como mapa e indicadores estratégicos. Haverá também relatórios de informações coletadas dos sistemas gestores de processos, mapa do macroprocesso de gestão do crédito tributário e outros relacionados ao gerenciamento do ressarcimento, restituição e compensação tributária.

Será entrevistado o chefe da DIORT da DEMAC/RJO, utilizando-se da entrevista semi-estruturada informal, pois é recomendada nos estudos exploratórios em que são estudados especialistas e líderes informais. A DEMAC/RJ foi escolhida pelos órgãos centrais para efetuar o mapeamento das atividades do macroprocesso de gestão do crédito tributário, os quais, como demonstrar-se-á adiante, envolve as divisões de arrecadação e orientação tributária. Baseado nesse mapeamento estabeleceram-se os parâmetros para um levantamento estatístico que subsidiou a elaboração da Portaria RFB nº 974, de 25 de abril de 2014, a qual estabelece critérios para gestão de atividades do citado macroprocesso. A partir desses dados pretende-se averiguar quais foram os procedimentos adotados em prol de uma maior eficiência na realização dessas atividades.

Tendo em vista que o pesquisador é servidor da equipe haverá também uma observação participante natural cujas vantagens são: o rápido acesso aos dados e possibilidade de esclarecer os comportamentos observados. A principal desvantagem é o pesquisador despir-se do papel de servidor e relatar os fatos de forma imparcial.

3 REVISÃO TEÓRICA

Esse trabalho iniciará com uma revisão teórica sobre administração pública, seus princípios e explicitando como ela vem se desenvolvendo até a atualidade. O objetivo é fundamentar a motivação das transformações na gestão da instituição. Após será caracterizada a administração tributária, sua importância e como a RFB se insere nesse contexto. Mais adiante serão abordadas definições relacionadas ao planejamento estratégico para demonstrar como isso vem influenciando nas decisões a serem tomadas pelo gestor da equipe em estudo.

3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A palavra administração tem larga aplicação, significa uma ideia de comando ativo, de relação hierárquica, de governo. Conforme Pinho e Nascimento (1991): "Administração pública, em sentido restrito, significa Poder Executivo e, em sentido amplo, atividade do Estado regida pelo Direito Administrativo, atividade tanto do Executivo, como do Legislativo e do Judiciário." (PINHO; NASCIMENTO, 1991, p. 157).

Ela possui diversas classificações no ramo do direito administrativo. Do ponto de vista subjetivo pode ser considerada como direta (quando exercida pela Presidência da República e pelos Ministérios) ou indireta (quando há interposição de outra pessoa de direito público ou privado) (MORAES, 2004). De acordo com Moraes (2004) a administração pública pode ser definida de duas formas:

[...]objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. (MORAES, 2004, p. 313).

A administração pública no Brasil ocorreu em três fases (SARTURI, 2013):

- a) materialista (Império até a Constituição de 1934): marcada pelo nepotismo e grande corrupção no serviço público, o patrimônio do soberano se confundia com o do Estado;
- b) burocrática (Era Vargas): orientou-se pelos princípios da profissionalização, de carreira, da hierarquia, da impessoalidade, do formalismo, características do poder racional legal;
- c) gerencial (época atual): busca otimização e expansão dos serviços públicos, redução dos custos e aumento da efetividade e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos.

Ainda segundo Sarturi (2013):

A Administração Pública gerencial revê as características principais do modelo burocrático, ou seja, as estruturas rígidas, a hierarquia, a subordinação, o controle de procedimentos, passando a direcionar a atuação para o controle de resultados pretendidos. Nesse contexto, o modelo gerencial possui maior ênfase no princípio da eficiência [...] (SARTURI, 2013)

Isso significa que as características das fases anteriores não foram totalmente abandonadas ou substituídas, ou seja, a fase atual é o resultado da evolução das anteriores acrescidas de novos conceitos e ferramentas de gestão. A presente pesquisa busca demonstrar como o modelo gerencial está sendo adotado na RFB.

3.1.1 Princípios da Administração Pública

Sendo a RFB um órgão da Administração Pública deve obedecer a seus princípios. Os mesmos estão expressos no caput do Art. 37 da Constituição Federal (CF): "Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...]".

Devido ao seu elevado grau de abstração, são utilizados em diversas situações, mas não tem incidência direta em casos concretos, nos quais quem atua são as normas. Para Mello (2002) princípio é:

[...] mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhe o espírito e servindo de critério para sua exata compreensão e inteligência, exatamente por definir lógica e a racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico. (MELLO, 2002, p. 81)

O princípio da legalidade prevê que na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. Ao contrário do direito privado em que só é vedado o que a lei proíbe, qualquer ato do administrador público deve estar expressamente previsto em lei, não cabendo discricionariedade. (MORAES, 2004).

O princípio da impessoalidade está relacionado ao princípio da igualdade no sentido de que é vedado à Administração Pública favorecer certas pessoas ou grupos. Conforme afirmado por Meirelles (1995) “nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal.” (MEIRELLES, 1995, p. 82). Em outra frente deve-se entender que os atos administrativos são imputados à pessoa jurídica e não ao agente público que o pratica.

O princípio da moralidade, relacionado a condição essencial no agir do administrador público, é a determinação jurídica da observância de preceitos éticos produzidos pela sociedade. De acordo com o Art. 2º, IV da Lei nº 9.784/99, o agente público deve ter uma “atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé”.

O princípio da publicidade decorre da tutela da coisa pública e prevê que deve existir transparência em toda administração. Ainda é necessária a publicidade para que os atos administrativos produzam seus efeitos, exceto quando houver disposição em contrário, em que seja imprescindível o sigilo. Conforme o Art. 5º, XXXIII da CF todos tem direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral. Ou seja, a publicidade permite que haja conhecimento e controle da sociedade a respeito da condução dos seus interesses.

3.1.1.1 Princípio da Eficiência

Dar-se-á destaque a esse princípio por ser o pressuposto da administração gerencial citada na seção 3.1 e em razão ser o principal fundamento utilizado pelos contribuintes nos seus pedidos perante o judiciário e a ouvidoria. Percebe-se que modificação e a modernização das estruturas produtiva e econômica das sociedades ocidentais ao longo dos anos passaram a exigir correspondente transformação e modernização dos procedimentos da administração pública. De acordo com Fernandes (1999):

A crise da administração pública no Brasil começou a ser identificada como tal e mereceu os primeiros esforços de diagnóstico no início dos anos 90. [...] O desenho da reforma administrativa brasileira procurou uma visão integrada da mudança na administração pública que fosse capaz de abranger as dimensões do aparato legal e normativo, da estrutura, do processo de gestão, além da cultura e do comportamento dos servidores e gerentes. (FERNANDES, 1999, p. 4)

Nesse contexto surge a Emenda Constitucional (EC) nº 19/98, a qual incluiu dentre os princípios da administração pública o da eficiência. Aponta tanto para a otimização dos recursos públicos como para a mobilização das competências técnicas e gerenciais em prol da eficiência profissional, garantindo um satisfatório atendimento das necessidades do administrado com a melhor relação custo-benefício possível. De acordo com Moraes (2004) esse princípio busca o alcance de um bem comum, ou seja, que o serviço público seja prestado de forma imparcial, transparente, sem burocracia, buscando a qualidade e otimizando os recursos. Ele é o fundamento da gestão participativa. Ou seja, prevê que a sociedade possa reivindicar seus direitos. Conforme Coelho (2013):

A ampliação dos canais de participação e a solidificação dos preceitos democráticos, por sua vez, têm tornado a relação da Administração Pública com o cidadão um aspecto sensível e de urgente consideração por parte dos agentes públicos. Na medida em que o cidadão tem acesso à informação e aos canais de expressão de seus direitos, torna-se mais exigente e vigilante no que se refere aos custos e qualidade dos serviços públicos ofertados. (COELHO, 2013, p. 40)

Para atender a essa demanda, o Poder Constituinte Reformador, em 31 de dezembro de 2004, por meio da EC nº 45, inseriu o inciso LXXVIII ao Art. 5º da CF

determinando que "a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação." Na mesma toada em 16 de março de 2007 foi publicada a Lei nº 11.457, a qual prevê em seu Art. 24 que "é obrigatório que seja proferida decisão administrativa no prazo máximo de 360 (trezentos e sessenta) dias a contar do protocolo de petições, defesas ou recursos administrativos do contribuinte".

Isso justifica por que a sociedade tem usado os instrumentos de controle social e demandando uma resposta mais célere da administração pública. Quando o contribuinte não obtém retorno de suas petições perante a instituição ou verifica a morosidade na análise dos processos administrativos recorre ao Poder Judiciário, à Ouvidoria ou ao Serviço de Interação com o Cidadão (SIC), ou seja, utiliza-se de instrumentos de controle dos atos da administração.

3.1.2 Controle dos Atos da Administração Pública

Na Administração Pública, o ato de controlar pressupõe examinar se a atividade governamental atendeu à finalidade pública, à legislação e aos princípios aplicáveis ao setor público. Na doutrina do direito administrativo há vários critérios que podem ser adotados para analisar e compreender o controle dos atos da Administração Pública (BITTENCOURT, 2005). Ele pode ser classificado como:

- a) administrativo, legislativo ou judicial (dependendo da função desempenhada pelo órgão que exerce a fiscalização);
- b) prévio (visa impedir a expedição de ato ilegal ou contrário ao interesse público) ou posterior (busca adaptar os atos já expedidos ao interesse público ou ao ordenamento jurídico mediante revogação, anulação ou convalidação);
- c) interno (aquele que cada um dos Poderes efetua sobre sua própria atividade) ou externo (quando um dos Poderes realiza sobre os atos do outro);
- d) de legalidade (examinar a validade dos atos realizados em decorrência da função administrativa) ou de mérito (apreciação subjetiva quanto à conveniência e oportunidade nas decisões tomadas em face do interesse público).

A RFB, como órgão no Ministério da Fazenda, é submetida a esses controles. No entanto, na equipe escopo do presente trabalho destacar-se-ão 2 (dois) deles, o administrativo e o judiciário, que serão descritos abaixo.

3.1.2.1 Controle Administrativo

O controle administrativo é quando a administração pública examina seus atos quanto a legalidade ou ao mérito. É o controle que a administração faz sobre seus próprios atos, advindo do dever de autotutela. (BITTENCOURT, 2005) Segundo a Súmula nº 473 do Supremo Tribunal Federal (STF):

A Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial. (BRASIL, 1969)

Na mesma toada a Lei nº 9.784/99, que trata do processo administrativo no âmbito federal, em seu Art. 53 prevê que: "A Administração deve anular seus próprios atos, quando eivados de vício de legalidade e, pode revogá-los por motivo de conveniência e oportunidade, respeitados os direitos adquiridos.³" Conclui-se do exposto que há o dever da autotutela, através do qual os órgãos administrativos verificam a conveniência e oportunidade de seus atos, adstrito pela legalidade, já que suas atividades são plenamente vinculadas.

Um dos instrumentos de controle dos órgãos da Administração Pública são as Ouvidorias que constituem um canal de acesso dos cidadãos, detentores do interesse público, às autoridades administrativas, tornando-se uma forma de controle popular. Elas têm como objetivo: assegurar ao cidadão-usuário o exame de suas reivindicações; buscar a melhoria no serviço público; fortalecer a cidadania, garantindo o acesso à informação, orientando o cidadão de como obtê-la e como proceder na defesa de sua cidadania.

³ De acordo com a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (Decreto-Lei nº 4.657/1942) em seu Art. 6º§2º "Consideram-se adquiridos assim os direitos que o seu titular, ou alguém por ele, possa exercer, como aqueles cujo começo do exercício tenha termo prefixo, ou condição preestabelecida inalterável, a arbítrio de outrem."

Foi lançado pela Ouvidoria-Geral da União (OGU) no dia 8 de dezembro de 2014 o Sistema Federal de Ouvidorias Públicas, uma página na internet e um sistema estruturado para receber demandas de diversas ouvidorias do Poder Executivo Federal, com o intuito de integrá-las. A plataforma faz parte de um projeto de inovação que visa centralizar informações do Poder Executivo e gerar relatórios e informações estatísticas relevantes. Esse sistema permite registrar cinco tipos diferentes de manifestações – sugestão, elogio, solicitação, reclamação e denúncia – e também propicia ao cidadão o registro de demanda anônima. (Ouvidoria em Revista, 2014)

Outro mecanismo de controle foi a criação em 18 de novembro de 2011 da Lei Federal nº 12.527, também conhecida como Lei de Acesso a Informação (LAI), a qual disciplina o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do Art. 5º, no inciso II do § 3º do Art. 37 e no § 2º do Art. 216 da CF. Além de regulamentar o direito constitucional de o cidadão pedir informações ao poder público, fixa regras, prazos e garantias que viabilizam e tornam possível o direito de acesso. Para que os órgãos e entidades consigam seguir essas regras e prazos foi criado pela Controladoria-Geral da União (CGU) o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC). Funciona na rede mundial de computadores através do endereço www.e-sic.gov.br e centraliza os pedidos de acesso à informação formulados por qualquer pessoa física ou jurídica encaminhados para órgãos do Poder Executivo Federal, suas entidades vinculadas e empresas estatais. Por meio do e-SIC também é possível realizar outras ações, como (Ouvidoria em Revista, 2014):

- a) Acompanhar pedidos de acesso à informação: trâmites e prazos;
- b) Entrar com recursos e acompanhar o andamento deles;
- c) Apresentar reclamação por omissão de resposta;
- d) Consultar respostas recebidas.

Há outras iniciativas relacionadas ao controle social como o Portal da Transparência do Governo Federal e o Programa Olho Vivo no Dinheiro Público ambos mais relacionados ao controle dos gastos públicos. Dentre os instrumentos de controle citados, verificou-se que no que tange à EQPEJ os cidadãos não utilizam e-SIC. Em contrapartida as mensagens da ouvidoria são recorrentes e, portanto, relevantes para o estudo.

3.1.2.2 Controle jurisdicional na administração pública

Segundo Bittencourt (2005) o sistema brasileiro de controle dos atos da Administração Pública teve influência do Direito Público norte-americano, ou seja, o sistema de jurisdição única, sob o fundamento do Art. 5º, XXXV que diz que: "a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito". (BITTENCOURT, 2005) Conclui-se que embora a administração pública possa decidir litígios, suas decisões não são definitivas, podendo ser submetidas ao crivo do Poder Judiciário.

Além das ações comuns, os chamados remédios constitucionais constituem o controle judicial contra atos ou omissões de autoridades públicas. São eles:

- a) *habeas corpus*: cabe sempre que alguém sofrer ou se achar ameaçado de sofrer violência ou coação em sua liberdade de locomoção, por ilegalidade ou abuso de poder (Art. 5º, LXVIII CF);
- b) mandado de segurança: regulamentado pela Lei nº 12.016, de 07 de agosto de 2009, prevê que o cabe para proteger o direito líquido e certo, não amparado por *habeas corpus* ou *habeas data*, quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público (Art. 5º, LXIX CF);
- c) mandado de injunção: cabível quando a falta de norma regulamentadora torne inviável o exercício de direitos e liberdades constitucionais (Art. 5º, LXXI CF);
- d) *habeas data*: serve para assegurar o conhecimento de informações relativas ao impetrante constante de registros em órgãos públicos ou para retificação de dados (Art. 5º, LXXII);
- e) ação popular: pode ser proposta por qualquer cidadão que vise anular ato lesivo ao patrimônio público, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural (Art. 5º, LXXIII CF);
- f) ação civil pública: é utilizável cautelarmente para evitar danos ao meio ambiente, ao consumidor, aos bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico ou paisagístico, ou, então, para promover a responsabilidade de quem haja causado lesão a estes bens (Art. 129, III CF).

O conhecimento desse tipo de controle tem relevância nesse trabalho em razão do número elevado de ações judiciais e mandados de segurança respondidos pela equipe objeto deste trabalho. Essas demandas invertem o fluxo de trabalho tendo em vista que a decisão judicial, como explicitado logo no início dessa seção, se sobrepõe a administrativa. Cabe observar, por relevante, que nos mandados de segurança a autoridade coatora é a titular da DRF/RJI, mas quem detém o conhecimento técnico acerca do assunto das lides judiciais é quem provém as informações a serem prestadas em juízo. Nos casos de ações ordinárias a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), defensor da União nos casos tributários e financeiros, solicita subsídios e quando necessário assistência técnica da RFB. Ambas atividades, além das informações em mandado de segurança, são executadas na equipe alvo de estudo nas matérias de sua competência, as quais serão tratadas no momento oportuno.

3.2 ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

É a própria administração pública no exercício das funções de constituição, fiscalização e arrecadação de tributos. Exerce atividade essencial ao funcionamento do Estado, pois é dela que provém os recursos para cumprir sua finalidade. De acordo com Cursi (2011):

"administração tributária, enquanto saber vinculado ao conceito de administração, é o negócio público associado à estruturação e articulação de meios estatais em torno de processos que visam à obtenção de rendas em favor da esfera pública mediante a exploração econômica de bases tributárias que sustentem os seus objetivos e propósitos." (CURSI, 2011, p. 32)

A CF em seu Título VI, Capítulo I estabelece as principais diretrizes tributárias e dispõe sobre os princípios gerais, as limitações do poder de tributar, as competências e também sobre a repartição das receitas tributárias. Assim, o Sistema Tributário Nacional é instituído pela própria Constituição e tendo em vista o sistema federativo, cada esfera de governo (União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios) poderá instituir impostos, taxas (em razão do poder de polícia ou pela

utilização de serviços públicos) e contribuições de melhoria (decorrentes de obras públicas). A Constituição também permite à União instituir empréstimos compulsórios, e contribuições sociais, de intervenção no domínio econômico e de interesse das categorias profissionais ou econômicas.

Sua importância está destacada no inciso XXII do Art. 37 e no inciso IV do Art. 167 da CF, os quais determinam que haverá recursos prioritários para a realização de sua atividade. Conforme Silva (2011) na maioria dos países, as Administrações Tributárias abarcam quatro macro funções básicas, que em uma visão sistêmica se inter-relacionam e são interdependentes (SILVA, 2011):

- Fiscalização: programação das atividades de fiscalização, aperfeiçoamento das técnicas de fiscalização, auditorias e controles fiscais;
- Tributação: elaboração de normas e procedimentos tributários, aplicação da legislação tributária, contencioso fiscal e consultas;
- Arrecadação: previsão de receita, aperfeiçoamento das técnicas de arrecadação, controle dos lançamentos de créditos tributários, controle dos agentes arrecadadores e cobrança administrativa;
- Informações econômico-fiscais: programação, registro e armazenamento de informações, controle dos cadastros dos contribuintes e controle dos documentos fiscais.

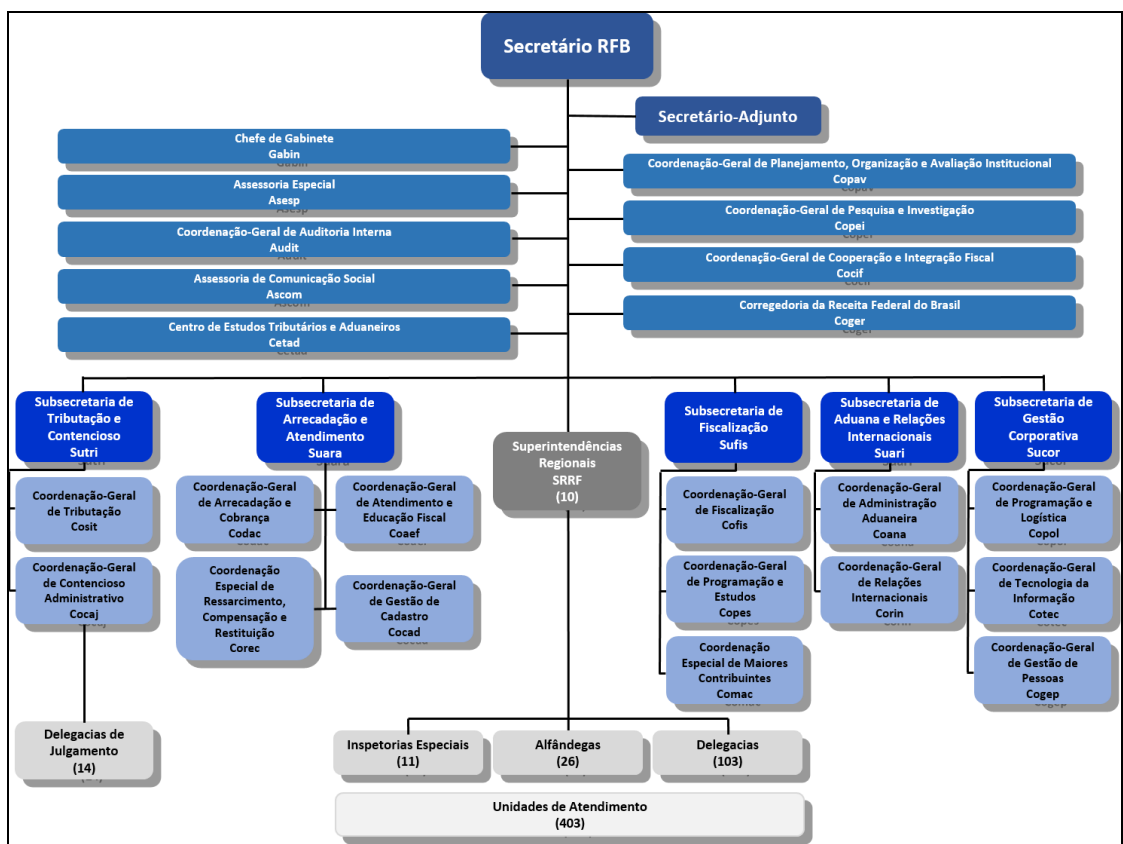
3.2.1 Secretaria da Receita Federal do Brasil

Em razão da estrutura federativa referenciada na seção anterior, o Brasil se caracteriza por uma multiplicidade de órgãos com funções tributárias. A Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) é responsável pela administração dos tributos de competência da União. De acordo com o Art. 4º do Decreto nº 63.659/68, a RFB tem sua estrutura, atribuições e organização baseada nas quatro macro funções básicas na seção anterior: fiscalização, tributação, arrecadação e informações econômico-fiscais.

Segundo o Regimento Interno aprovado pela Portaria MF nº 203/2012 com redação alterada pela Portaria MF nº 512/2013 a RFB está organizada em: unidades centrais, localizadas em Brasília, as quais exercem atividades normativas, de

supervisão e de planejamento; e unidades descentralizadas, divididas em dez regiões fiscais, as quais desenvolvem as funções de execução e de operação, sob as diretrizes emanadas pelas Unidades Centrais. Cada região fiscal tem suas unidades administrativas (Superintendência, Delegacias, Alfândegas, Inspetorias). Por sua vez cada unidade administrativa tem suas divisões, serviços, seções, setores, equipes e unidades de atendimento ao contribuinte em razão das suas atribuições, conforme exposto na Figura 2.

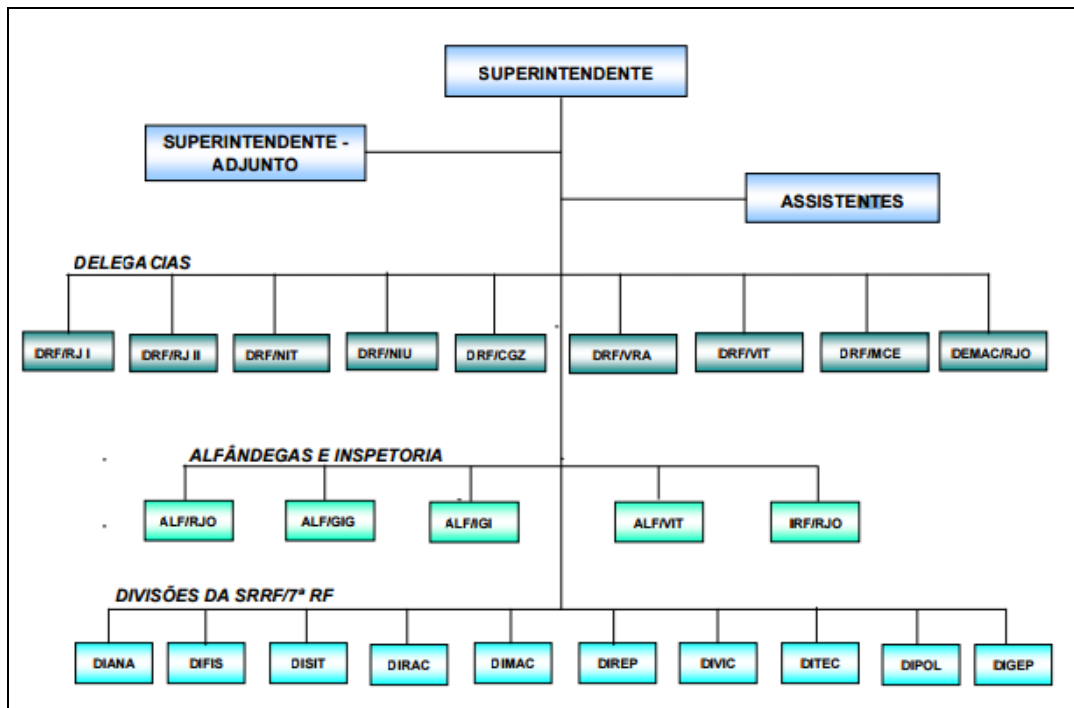
Figura 2 Estrutura Organizacional



Fonte: BRASIL, 2015.

A SRRF 07 (Superintendência Regional da Secretaria da Receita Federal do Brasil da 7ª Região Fiscal) abrange os estados do Rio de Janeiro e Vitória. Subordinadas à SRRF 07 estão as unidades administrativas, como por exemplo, a DRF/RJI, conforme organograma da Figura 3.

Figura 3 Organograma SRRF07



Fonte: BRASIL, 2013.

No âmbito da DRF/RJ I há a DIORT (Divisão de Orientação e Análise Tributária), a qual é formada por seis equipes, quais sejam: Equipe Previdenciária (EQPREV), Equipe do SIMPLES (EQSIMPLES), Equipe de Restituição (EQRES), Equipe de Compensação (EQCOMP), Equipe de Pessoa Física (EQPEF) e Equipe de Pessoa Jurídica (EQPEJ). A EQPEJ, escopo da presente pesquisa, é formada por 18 (dezoito) AFRFB (Auditores-Fiscais), sendo um chefe e um substituto eventual, além de: dois ATRFB (Analistas-Tributários), três ATA (Assistentes Técnico-Administrativo do Ministério da Fazenda) e um Auxiliar do Serviço Federal de Processamento de Dados (servidor cedido ao Ministério da Fazenda), e tem suas atribuições previstas no inciso I do Art. 2º da Portaria DRF/RJ n° 110, de 24 de maio de 2013, as quais são:

- a) apreciar processos administrativos referentes a ressarcimento, restituição e compensação, inclusive judiciais;
- b) prestar informações em processos administrativos relativos aos assuntos de sua competência;
- c) manifestar-se a respeito da admissibilidade da Manifestação de Inconformidade contra as decisões proferidas pela equipe;

- d) controlar e cobrar o crédito tributário envolvido nos processos decididos pela equipe (envolvendo ciência, intimação, cobrança e inscrição em Dívida Ativa da União - DAU);
- e) manifestar-se em processo administrativo relativo a imunidade, isenção e redução de tributos;
- f) manifestar-se sobre a manutenção, alteração e cancelamento dos débitos inscritos em DAU;
- g) apreciar pedidos de habilitação de crédito reconhecido por decisão judicial transitada em julgado;
- h) realizar diligências;
- i) proceder ao lançamento de crédito tributário em situações específicas.

Essas atribuições estão relacionadas ao macroprocesso de gestão do crédito tributário. No entanto, serão abordadas no presente estudo somente aquelas que são objeto de aferições pela administração e as que são objeto de demandas dos contribuintes através dos controles apontados na seção 3.1.2, ou seja:

- análises dos processos de ressarcimento, restituição e compensação;
- informações prestadas sobre processos de competência da equipe;
- regimes especiais de tributação; e
- revisões de inscrição em DAU.

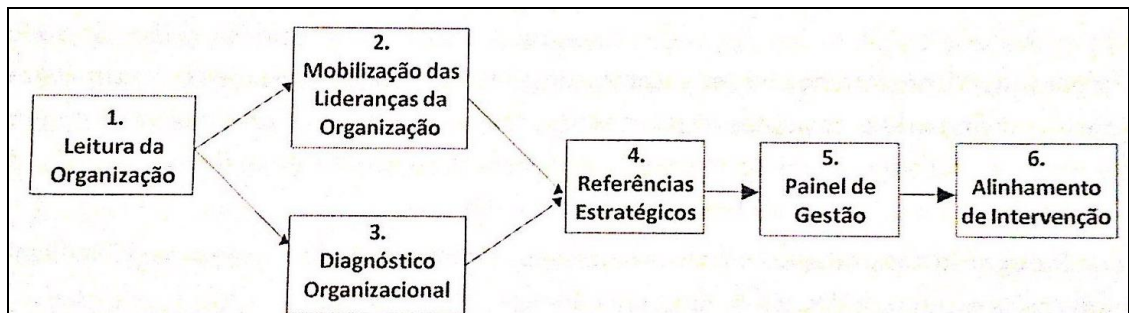
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O mundo contemporâneo se caracteriza pela velocidade e a intensidade das mudanças, as quais afetam as organizações e os modelos gerenciais. Observa-se que com a inclusão do princípio da eficiência e os instrumentos de controle social e judicial, as buscas por um Estado mais eficiente e efetivo nas suas ações estão cada vez mais concretas. Nesse contexto o planejamento se torna relevante. (ZIMMERMAN, 2013)

A gestão é orientada pelo pensamento estratégico⁴ e é caracterizada por um plano de ação que pretende obter uma direção e a continuidade da organização. Conforme Matus (*apud* Zimmerman, 2013), "o planejamento está associado à ideia de preparação e controle do futuro a partir do presente, por meio de uma reflexão sistemática sobre a realidade a enfrentar e os objetivos a atingir." (MATUS *apud* ZIMMERMAN, 2013, p.17)

O planejamento é um processo que serve para orientar o processo de tomada de decisões de seus gestores, dirigindo-os em suas atividades através de princípios metodológicos. Seu produto é o plano estratégico, ou seja, "é o caminho que uma organização pretende percorrer para sair de uma situação presente e chegar, em um período previamente determinado, a uma situação futura que represente sua evolução." (ZIMMERMAN, 2013, p. 19). O planejamento estratégico é desdobrado em 6 (seis) etapas conforme a Figura 3.

Figura 4 Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Zimmerman, 2013, p. 21.

Não cabe na presente pesquisa versar sobre todas as etapas em razão de sua extensão, portanto, abordar-se-á apenas os referenciais estratégicos que serão explanados mais a frente, pois afetarão diretamente a análise requerida. Essa etapa consiste na definição da missão, visão, valores e do mapa estratégico.

A missão é a razão de ser da organização. Segundo Porto (*apud* Zimmerman, 2013), "nesta etapa são definidas referências ideais para a atuação da organização que independem de quaisquer restrições temporais ou de recursos". (PORTO *apud*

⁴ "O pensamento estratégico dá aos gestores a fundamentação necessária para a construção de um modelo e de ferramentas gerenciais suficientemente potentes para garantir maior efetividade da gestão das organizações públicas e privadas." (Zimmerman, 2013, p. 16)

ZIMMERMAN, 2013, p. 23). Ela é a orientação para o processo decisório, agregando o esforço dos membros para a evolução da organização.

A visão é o que a organização deseja ser no futuro. Ela orienta os esforços na direção almejada, mobilizando e alinhando as pessoas aos temas estratégicos. (ZIMMERMAN, 2013)

Os valores são os princípios que a organização considera essenciais nas suas atividades e que irão nortear a tomada de decisões. Para isso as organizações devem difundir-las para que as pessoas que nela atuam sejam inspiradas em suas atitudes diárias. (ZIMMERMAN, 2013)

O mapa estratégico da Figura 1 traduz de forma visual a missão e a visão, tendo como base os valores e os alinha aos objetivos que serão perseguidos. Ele é dividido pelas perspectivas (resultados, processos internos e pessoas e recursos) que são interligadas por relações de causa e efeito e gerenciadas por indicadores. Segundo Zimmerman (2013):

A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de fácil compreensão para todos, proporcionando a clara percepção de como as diversas atividades estão ligadas aos objetivos gerais da instituição e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas. (ZIMMERMAN, 2013, p. 27)

Concluído os referenciais estratégicos é imprescindível que a organização tenha como avaliar sua atuação. Para avaliar um plano estratégico, sua implementação e os resultados alcançados são utilizados indicadores. O indicador, segundo um método, serve para captar informações quantitativas ou qualitativas sobre o objeto de observação. (FERREIRA, CASSIOLATO, GONZALEZ *apud* BRASIL, 2012)

Os indicadores traduzem de forma mensurável dados que assistem os gestores públicos a tomar decisões. Na análise a seguir serão verificados os dados de 2 (dois) indicadores relacionados ao macroprocesso de gestão do crédito tributário : o Indicador de tempo médio de estoques de restituições pendentes (IRP) e o Índice de redução do valor de estoques de compensações pendentes (ICP).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente a análise partirá da elaboração do planejamento estratégico da RFB, indicando seus referenciais e posicionando a equipe em estudo nesse contexto. Após serão demonstrados os dados levantados em relação a equipe e, a partir do levantamento feito na DEMAC/RJO haverá um comparativo a fim de demonstrar em que medida as diferenças de estrutura e gestão afetam o desempenho da EQPEJ.

Nas etapas iniciais do planejamento estratégico da RFB, conforme previsto na Figura 4, foi feita a leitura da organização através de pesquisas de imagem e satisfação e após foi desenvolvido o diagnóstico organizacional, juntamente com a mobilização das lideranças dos órgãos centrais. (BRASIL, 2015)

A partir dessa análise e da investigação da instituição foi elaborado o Mapa Estratégico demonstrado na Figura 1, cujos referenciais foram:

- a) Missão: "Exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade";
- b) Visão: "Ser uma instituição de excelência em administração tributária e aduaneira, referência nacional e internacional";
- c) Valores: "Respeito ao cidadão, Integridade, Lealdade com a instituição, Legalidade, Profissionalismo e Transparência".

Depreende-se que a RFB tem como objetivo primordial exercer a sua função em prol da sociedade, buscando o foco no cidadão. Infere-se que seu planejamento está baseado em valores que advêm dos princípios da administração pública, como o da legalidade, impessoalidade (relacionada a justiça fiscal e ao profissionalismo), moralidade (exercendo a integridade e a lealdade), publicidade (vinculada a transparência) e eficiência (em benefício da sociedade, buscando ser uma instituição de excelência).

Com base nos vinte e um objetivos estratégicos demonstrados na Figura 1, foram definidos os "objetivos-batalha", conforme citado na introdução. Para alcançá-los a instituição mapeou seus processos de trabalho e agrupou-os em uma cadeia de valor. Essa cadeia de valor é uma representação gráfica na qual os processos de

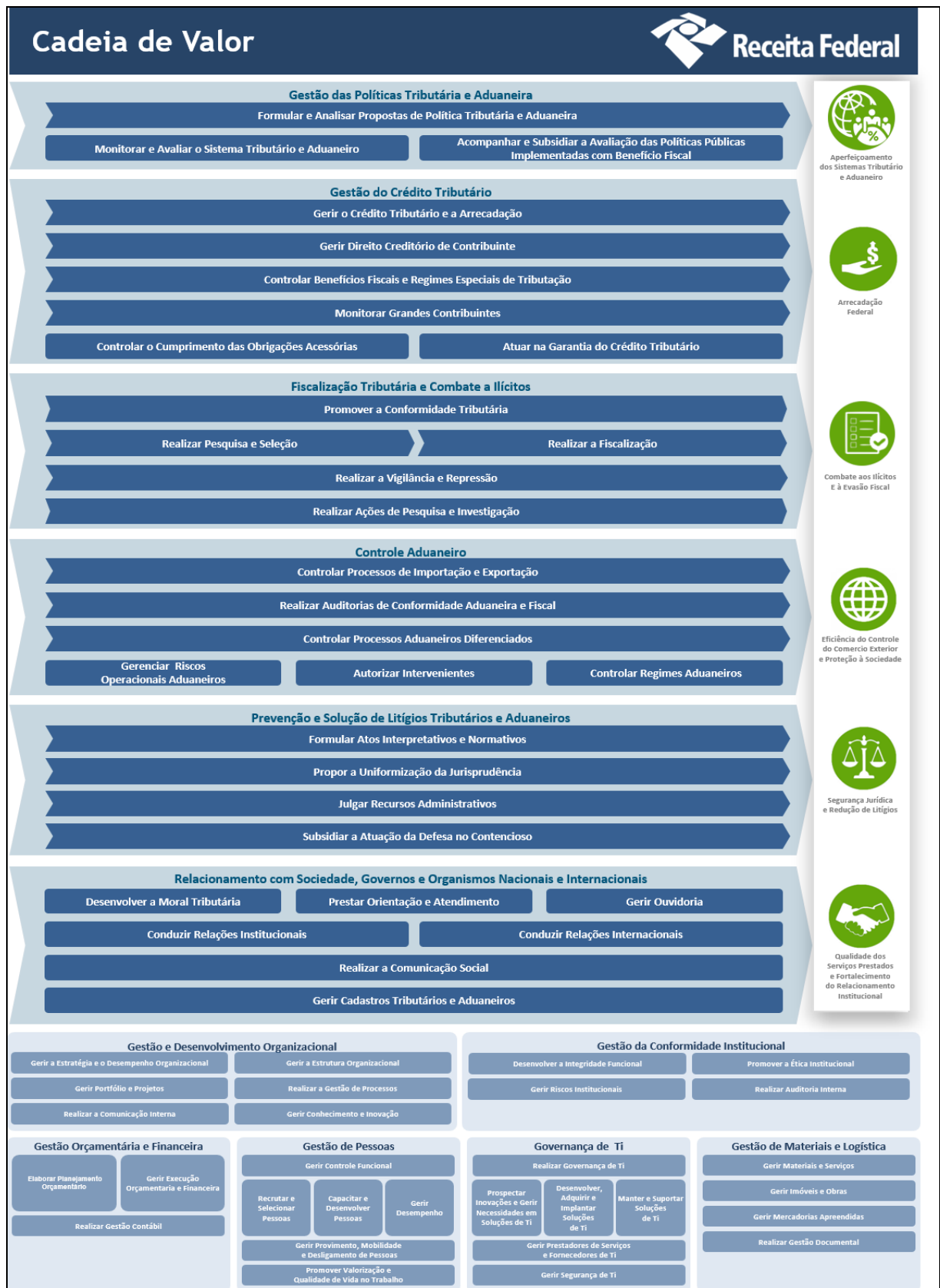
trabalho estão organizados hierarquicamente. O nível mais alto representa os macroprocessos, que foram classificados em 2 (dois) tipos (BRASIL, 2015):

- a) Finalísticos: "estão ligados à essência do funcionamento e aos objetivos da organização e representam aqueles processos que efetivamente entregam valor às partes interessadas" (BRASIL, 2015);
- b) De Gestão e Suporte: são aqueles que geram valor à própria instituição, ou seja, atendem aos usuários internos, pois são o suporte para os macroprocessos finalísticos.

Veremos a seguir, na Figura 5, que os macroprocessos finalísticos são caracterizados como setas que apontam a que valor se referem. São seis no total e dividem-se em: Gestão das Políticas Tributárias e Aduaneira, Gestão do Crédito Tributário, Fiscalização Tributária e Combate a Ilícitos, Controle Aduaneiro, Prevenção e Solução de Litígios Tributários e Aduaneiros, Relacionamento com a Sociedade, Governo e Organismos Nacionais e Internacionais. Já os de gestão e suporte são representados por retângulos e ficam na base da cadeia.

A um nível abaixo dos macroprocessos, encontram-se os chamados processos de trabalho de primeiro nível. Há processos de primeiro nível que atuam diretamente para a entrega de valores que também são representados por setas. Por outro lado, há outros que atuam como suporte dos demais e são representados por retângulos.

Figura 5 - Cadeia de Valor RFB



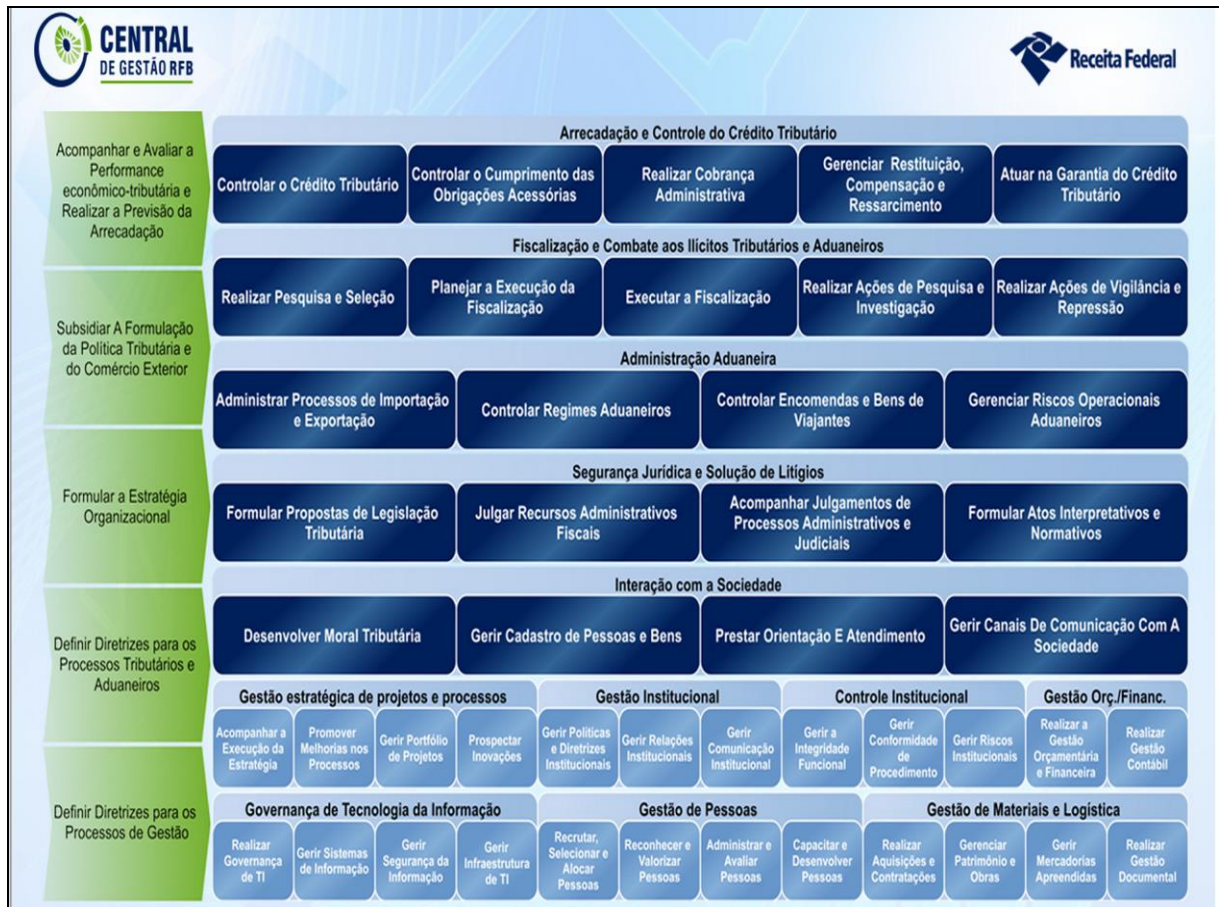
Fonte: BRASIL, 2015.

Uma vez que essa cadeia de valor representa uma visão estratégica dos processos de nível mais alto da organização, normalmente, não é possível gerenciar efetivamente as rotinas de trabalho a partir apenas das informações explicitadas nesse instrumento de gestão. Para tanto, faz-se necessário realizar os desdobramentos dos processos de primeiro nível para níveis operacionais. Podem existir tantos desdobramentos quantos forem necessários até se chegar ao detalhamento de diagramas de processo. Este, por sua vez, é a representação gráfica de um processo, por meio de uma notação específica, com o fim de retratar a sequência operacional das atividades, eventos, decisões, executores, insumos e produtos. Esses diagramas foram desenvolvidos no programa *ARIS Business Publisher* e estão disponíveis para consulta dos servidores na intranet da RFB.

Após a sistematização dos processos de trabalho foram estabelecidos os indicadores que mediriam o desempenho da instituição em relação a cada objetivo estratégico. Cada objetivo pode ter mais de um indicador dependendo de quantos processos de trabalho é composto. Esses indicadores estão em construção e aprimoramento. Dentre eles foram definidos quais são mais relevantes para a instituição e os mesmos compõem o que é chamado de Índice RFB.

Entretanto, para que os indicadores tenham utilidade é necessário que os gestores tenham acesso aos dados para que possam ser auxiliados em sua tomada de decisões. Para isso a RFB criou o Portal de Gestão, um espaço para que sejam disponibilizadas ferramentas, textos, manuais e outros materiais. Nele está disponível a Central de Gestão, um portal corporativo onde são divulgadas informações gerenciais a partir de painéis de controle (*dashboards*) organizados por processos de trabalho da cadeia de valores. Em cada processo há um link para acessar os dados dos respectivos *dashboards*. A navegação ocorre por meio de abas e botões de seleção nos quais os usuários indicam o que pretendem consultar. (BRASIL, 2015)

Figura 6: Página inicial da Central de Gestão RFB



Fonte: Intranet RFB

Na Central de Gestão também são disponibilizadas informações relativas aos indicadores estratégicos a nível nacional, por região fiscal ou região geográfica. Em função disso a partir de 2014 algumas Superintendências desenvolveram um Painel de Desempenho próprio, possibilitando avaliar cada uma de suas unidades subordinadas.

De acordo com a figura 5, a EQPEJ está inserida no macroprocesso de Gestão do Crédito Tributário, o qual tem como processos de trabalho de primeiro nível: **Gerir o Crédito Tributário e a Arrecadação, Gerir Crédito Tributário do Contribuinte, Controlar Benefícios Fiscais e Regimes Especiais de Tributação, e Monitorar Grandes Contribuintes** (em destaque os processos da equipe em

estudo). Como processos de trabalho que atuam como suporte tem-se: Controlar o cumprimento das Obrigações Acessórias⁵ e Atuar na garantia do Crédito Tributário⁶.

Na seção 3.2.1 foram citadas as atribuições da EQPEJ previstas na Portaria DRF/RJI nº 110, de 24 de maio de 2013. Dentre elas pretende-se analisar aquelas que são relevantes do ponto de vista do volume de processos envolvidos ou do impacto que tem sobre as atividades da equipe, como: apreciar processos administrativos referentes a ressarcimento, restituição e compensação; e prestar informações em processos administrativos e judiciais relativos aos assuntos de sua competência. Ou seja, de acordo com a figura 6 esse estudo aborda a Arrecadação e Controle do Crédito Tributário e seus processos consentâneos, dos quais destacar-se-á o de Gerenciar Restituição, Compensação e Ressarcimento, pois corresponde a atividade preponderante da equipe.

PER/DCOMP(Pedido Eletrônico de Restituição, Ressarcimento e Reembolso e Declaração de Compensação) é o programa através do qual os contribuintes podem efetuar os pedidos de restituição de créditos próprios administrados pela RFB bem como apresentar declarações de compensação de seus débitos. O PER é utilizado conforme o tipo de crédito quando o contribuinte pretende receber o valor em espécie. Na DCOMP são informados os créditos que o contribuinte pretende ver reconhecido e os débitos que serão extintos sob condição resolutória (o que significa que pode haver um ato futuro da RFB homologando ou não essa compensação).

Esse programa foi disponibilizado em maio de 2003 e foi aprovado pela Instrução Normativa SRF nº 320/03. Antes os contribuintes apresentavam esses pedidos em formulário o que tornava o seguimento mais moroso. No entanto, ainda hoje há algumas situações especificadas na legislação que prevêm a utilização de formulário. A análise da RFB dá-se de duas formas:

- a) eletronicamente, através do Sistema de Controle de Créditos (SCC);
- b) manualmente através de processos digitais, nas situações previstas na legislação ou quando o sistema não consegue efetuar essa análise.

⁵ Art 113, §2º Código Tributário Nacional (CTN): "A obrigação acessória decorre da legislação tributária e tem por objeto as prestações, positivas ou negativas, nela previstas no interesse da arrecadação ou fiscalização dos tributos."

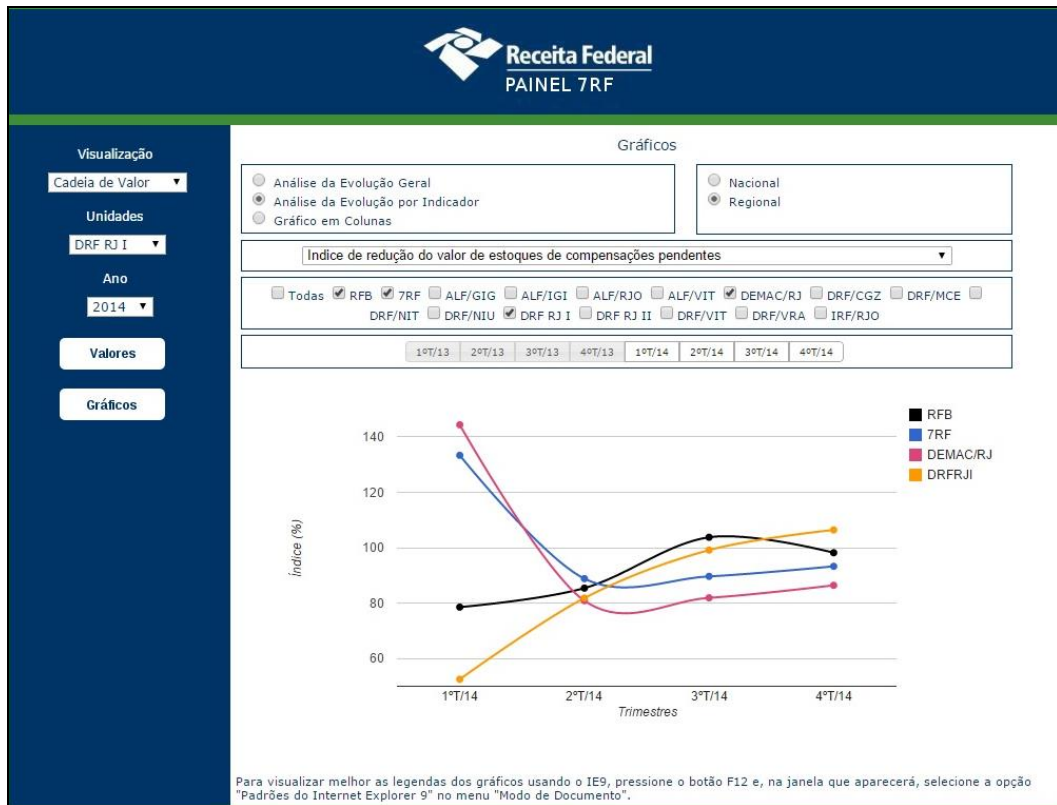
⁶ De acordo com Martins (2010), "a garantia é o modo de assegurar o direito, de dar eficácia ao cumprimento de uma obrigação. Confere segurança e estabilidade ao crédito tributário, ou regularidade ou comodidade ao recebimento do tributo."

Esse processo de primeiro nível é medido pelos indicadores citados na seção 3.3. Em ambos indicadores a extração do dados é feita através de relatórios do sistema DW-PER/DCOMP. A periodicidade e a meta dos indicadores é anual, mas ao final de cada trimestre são executados os relatórios, sendo excluídos os documentos que não constavam da lista inicial.

O ICP mede as reduções do estoque de compensações em situações pendentes de análise, declaradas nos últimos cinco anos, de modo a diminuir a possibilidade de impactos das compensações nos valores das arrecadações da RFB e alcançar o objetivo estratégico de reduzir o tempo entre o vencimento do tributo e o seu recolhimento. O valor apurado para cada região fiscal é a soma do valor total dos débitos da relação de famílias pendentes de análise dos contribuintes da região, ou seja, aquelas famílias cuja situação de pendência enseja atuação da unidade descentralizada. Ele apresenta a seguinte fórmula:
$$\frac{[(\text{Somatório do valor inicial dos débitos das DCOMP pendentes} - \text{Somatório do valor atual das DCOMP pendentes}) / (\text{Somatório do valor inicial das DCOMP pendentes})] \times 100}{100}$$
 A unidade de medida é percentual e tem polaridade positiva (ou seja, quanto maior o percentual melhor o desempenho).

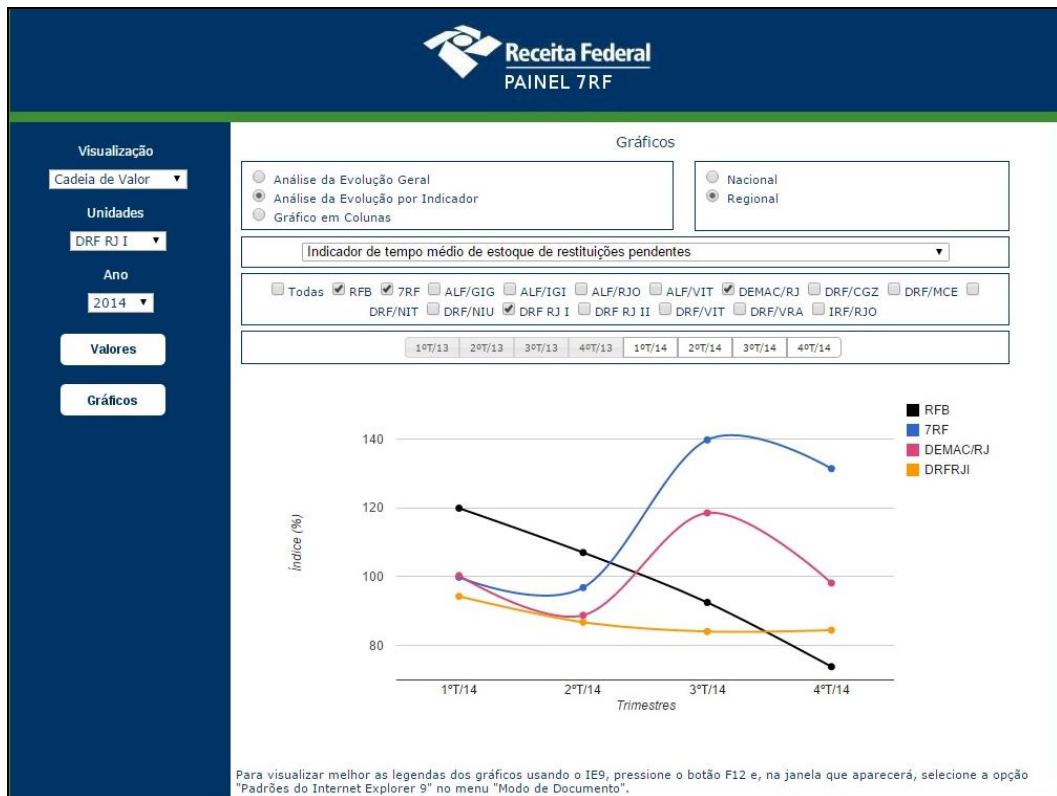
O IRP mede a redução da idade média do estoque de restituição, ressarcimento e reembolso a fim de acompanhar e fomentar a redução da quantidade de pedidos apresentados em PERDCOMP não analisados e concluídos e alcançar o objetivo estratégico de aprimorar e ampliar os serviços prestados à sociedade. A idade média do estoque em cada região fiscal é o somatório da quantidade de documentos pendentes de análise multiplicado pela quantidade de dias, contados desde o ano de transmissão de cada PER pendente, dividido pela quantidade de documentos pendentes de análise em estoque. Entende-se como pedido pendente de análise aquele cuja situação de pendência enseja atuação da unidade descentralizada. A fórmula de cálculo é:
$$\frac{(\text{somatório da quantidade de documentos pendentes de análise} \times \text{quantidade de dias desde o ano de transmissão de cada PER})}{\text{quantidade de documentos pendentes de análise em estoque}}$$
 A unidade de medida é em dias e tem polaridade negativa (ou seja, quanto menor o tempo médio melhor será o desempenho).

Figura 7: Painel 7 RF - IRC



Fonte: Intranet RFB

Figura 8: Painel 7 RF - IRP



Fonte: Intranet RFB

A partir do Painel de Desempenho da 7ª Região Fiscal foi selecionada a visualização em gráfico a partir da cadeia de valor da DRF/RJI para o ano de 2014 para análise de evolução por indicador. Na Figura 7 foi selecionado o Índice de redução do valor de estoques de compensações pendentes. A meta para 2014 era uma redução de 35%. A DRF/RJI, correspondente à linha amarela, ultrapassou 100% da meta, tendo um resultado acima da média nacional (em preto) e da 7ª região fiscal (em azul). Entretanto esse resultado foi distorcido em razão do acerto no sistema de processos de anos anteriores que já tinham sido analisados e estavam sem o encerramento adequado.

Na Figura 8 foi selecionado o Indicador de tempo médio de estoque de restituições pendentes. A meta para 2014 era uma redução de 40%. A DRF/RJI, correspondente à linha amarela, ficou pouco acima de 80% da meta, tendo um resultado acima da média nacional (em preto), no entanto bem abaixo do desempenho da 7ª região fiscal (em azul).

De acordo com a Nota RFB/SUARA/COREC nº 07/2015, de 12 de março de 2015 em relação ao ICP o desempenho em nível nacional em 2014 foi uma redução de 53,6% do estoque de compensações pendentes, ou seja, o desempenho alcançou 119% da meta, com exceção da 5ª RF e da 7ª RF, que alcançaram respectivamente os seguintes percentuais: 85,2% e 92,7%. Em relação ao IRP todas as regiões superaram a meta estipulada para o ano de 2014. As diretrizes para 2015 são para fins de aferição do ICP redução de 30% do estoque e para aferição do IRP se mantém a meta do ano anterior, que é a redução de 40% da idade média. Nas figuras 9 e 10 seguem os resultados aferidos no primeiro trimestre de 2015 por região fiscal, pois ainda não foi divulgado pela SRRF7ª o resultado por unidade administrativa. Observa-se que a 7ª Região Fiscal em relação ao ICP (Figura 9) obteve uma redução de 26,5% do estoque atingindo 189,2% da meta do trimestre que era de 14%. Para o IRP (Figura 10) houve uma redução de 11,9% no tempo médio, o que representa 29,8% da meta anual. Conclui-se desses relatórios que o período de férias e número elevado de feriados desse período não prejudicou o resultado esperado.

Figura 9 - Resultado ICP 1º Trimestre 2015

Região Fiscal	Valor inicial	1º trimestre	Redução	Meta trimestre	Atingimento meta trimestre
1ª RF	2.239.019.306,70	2.073.489.868,40	-7,4%	13,0%	56,9%
2ª RF	766.039.043,72	714.409.788,02	-6,7%	11,3%	59,9%
3ª RF	489.923.307,05	367.370.785,54	-25,0%	11,8%	212,9%
4ª RF	895.847.023,71	760.259.829,26	-15,1%	12,8%	118,7%
5ª RF	1.841.034.154,68	1.725.910.593,63	-6,3%	18,5%	33,8%
6ª RF	2.001.880.062,81	1.671.037.097,89	-16,5%	12,5%	132,2%
7ª RF	15.012.823.286,32	11.035.556.274,47	-26,5%	14,0%	189,2%
8ª RF	23.292.990.481,41	18.777.549.700,99	-19,4%	12,5%	155,1%
9ª RF	3.845.370.800,54	3.426.447.674,33	-10,9%	12,5%	87,2%
10ª RF	1.823.913.676,95	1.617.465.342,87	-11,3%	12,3%	92,4%
SCC	65.667.480.121,68	41.030.086.504,00	-37,5%	10,0%	375,2%
Nacional	117.876.321.265,57	83.199.583.459,40	-29,4%	10,0%	295,5%

Fonte: Suara/Corec

Figura 10 - Resultado IRP 1º Trimestre 2015

Região Fiscal	Valor inicial	1º trimestre	Redução	Meta trimestre	Atingimento meta
1ª RF	1.495	1.252	-16,3%	1.345,5	40,6%
2ª RF	1.417	1.097	-22,6%	1.275,3	56,5%
3ª RF	956	873	-8,7%	860,4	21,7%
4ª RF	1.252	1.081	-13,7%	1.126,8	34,1%
5ª RF	1.532	1.334	-12,9%	1.378,8	32,3%
6ª RF	1.181	676	-42,8%	1.062,9	106,9%
7ª RF	1.426	1.256	-11,9%	1.283,4	29,8%
8ª RF	1.190	1.040	-12,6%	1.071,0	31,5%
9ª RF	1.159	894	-22,9%	1.043,1	57,2%
10ª RF	1.050	742	-29,3%	945,0	73,3%
SCC	953	726	-23,8%	857,7	59,5%
Nacional	986	929	-5,8%	887,4	14,5%

Fonte: Suara/Corec

Ressalta-se que as restituições e compensações são divididas em pessoas físicas, pessoas jurídicas e contribuições previdenciárias. A EQPEJ é responsável pela análise do direito creditório das pessoas jurídicas que em função do volume de processos e dos valores expressivos é a principal responsável pelo cumprimento ou não da meta de ICP. Já o IRP tem uma grande parcela de créditos de pessoa física, ou seja, pouco influenciado pelo desempenho da equipe.

O chefe que liderou a EQPEJ até setembro de 2013 não estava familiarizado com o planejamento estratégico estabelecido e não acompanhava os indicadores, também porque os mesmos não eram individualizados, o que dificultava uma análise adequada. Já para o ano de 2014, com a nova chefia foi permitido através do conhecimento do Plano de Trabalho de Maiores Contribuinte (anexo único da Portaria RFB SUFIS SUARA nº 1861, de 23 de dezembro de 2013) e da Nota Técnica Especial RFB/SUARA/COREC nº 02/2014 já no primeiro trimestre estabelecer um critério de distribuição da carga de trabalho.

Com a instrução necessária foi viável corrigir alguns problemas encontrados, como no caso das compensações que não foram concluídas contemporaneamente no sistema, gerando uma distorção no resultado do índice, mas que permitirá um acompanhamento mais realista em 2015. No caso das restituições permanecem problemas nas extrações dos dados do sistema DW-PERDCOMP que vem dificultando um controle adequado do estoque e resultou uma perda de desempenho em 2014. Verificou-se também que será necessário reavaliar a distribuição dessa atividade para que não seja reprimida pela precedência na análise das compensações. Essa precedência se dá em função do prazo de homologação tácita de cinco anos a partir da data de transmissão da DCOMP.

Para que se pudesse mensurar o impacto que as ações judiciais e as reclamações da Ouvidoria têm sobre as atividades exercidas na equipe foi criado no ano passado um controle simplificado para cada uma delas, apêndice A e C respectivamente. Da análise do apêndice A extraiu-se os dados demonstrados abaixo.

Tabela 1 - Quantidade de Mandados de Segurança e Objeto das ações

Quantidade	Objeto	Percentual
3	REIDI	7%
1	Habilitação de crédito judicial	2%
1	Revisão em DAU	2%
40	Restituição	89%
45	TOTAL	100%

Fonte: Apêndice A

Conforme a Tabela 1 em 2014 foram analisados 45 (quarenta e cinco) mandados de segurança, o que significa que foram aproximadamente 4 (quatro) por mês. Observa-se que quarenta deles eram provenientes de pedidos de restituição não analisados e/ou declarações de compensação que por algum motivo estavam impedindo a emissão de Certidão Negativa de Débitos (CND). Se for considerado que apreciar esses casos pode importar entre 30 (trinta) a 40 (quarenta) horas⁷ de um auditor-fiscal verifica-se o quanto essas demandas atingem o dia-a-dia da equipe. O primeiro trimestre de 2015 teve o mesmo número de ações do mesmo período do ano passado.

No entanto tratando-se de ações judiciais ainda há que se verificar o número de demandas da Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN) para fornecer subsídios em ações ordinárias (anulatória de débitos ou repetição de indébitos) e em ações de execução fiscal, e para prestar assistência técnica em laudos periciais contábeis. Todas essas demandas são respondidas via ofício e, portanto, poder-se-á obter o dado da planilha de protocolo criada para numeração desses documentos (Apêndice B). Para o ano de 2014, foram emitidos 121 (cento e vinte e um) ofícios, importando em uma estimativa de aproximadamente 10 (dez) por mês. Já no primeiro trimestre de 2015 foram elaborados 20 (vinte) ofícios, dentre eles 1 (um) foi relativo a uma ação penal, o qual não é corriqueiro na equipe. Portanto, foram enviados mais de 6

⁷ A estimativa de horas na apreciação das demandas relativas às ações judiciais teve origem no Anexo Único da Portaria DEMAC/RJO nº 30, de 25 de março de 2014. Ver apêndice E.

(seis) ofícios por mês. Estima-se que sejam utilizadas entre 24 (vinte e quatro) a 32 (trinta e duas) horas⁸ para cada um, dependendo do tema do mesmo.

Analisando o apêndice C com relação as solicitações dos contribuintes na Ouvidoria foram obtidos os dados demonstrados na Tabela 2. Observa-se que em 2014 foram recebidas 26 (vinte e seis) mensagens, sendo 9 (nove) relativas a pedidos de restituição, 4 (quatro) relacionados a análise de regimes especiais de tributação, 4 (quatro) pedidos de revisão de inscrição em dívida ativa da União e 3 (três) pertinentes à compensação.

Tabela 2 - Mensagens da Ouvidoria

Quantidade	Assunto	Percentual
9	Restituição	35%
4	Regimes especiais	15%
4	Revisão em DAU	15%
3	Compensação	12%
6	Outros	23%
26	TOTAL	100%

Fonte: Apêndice C

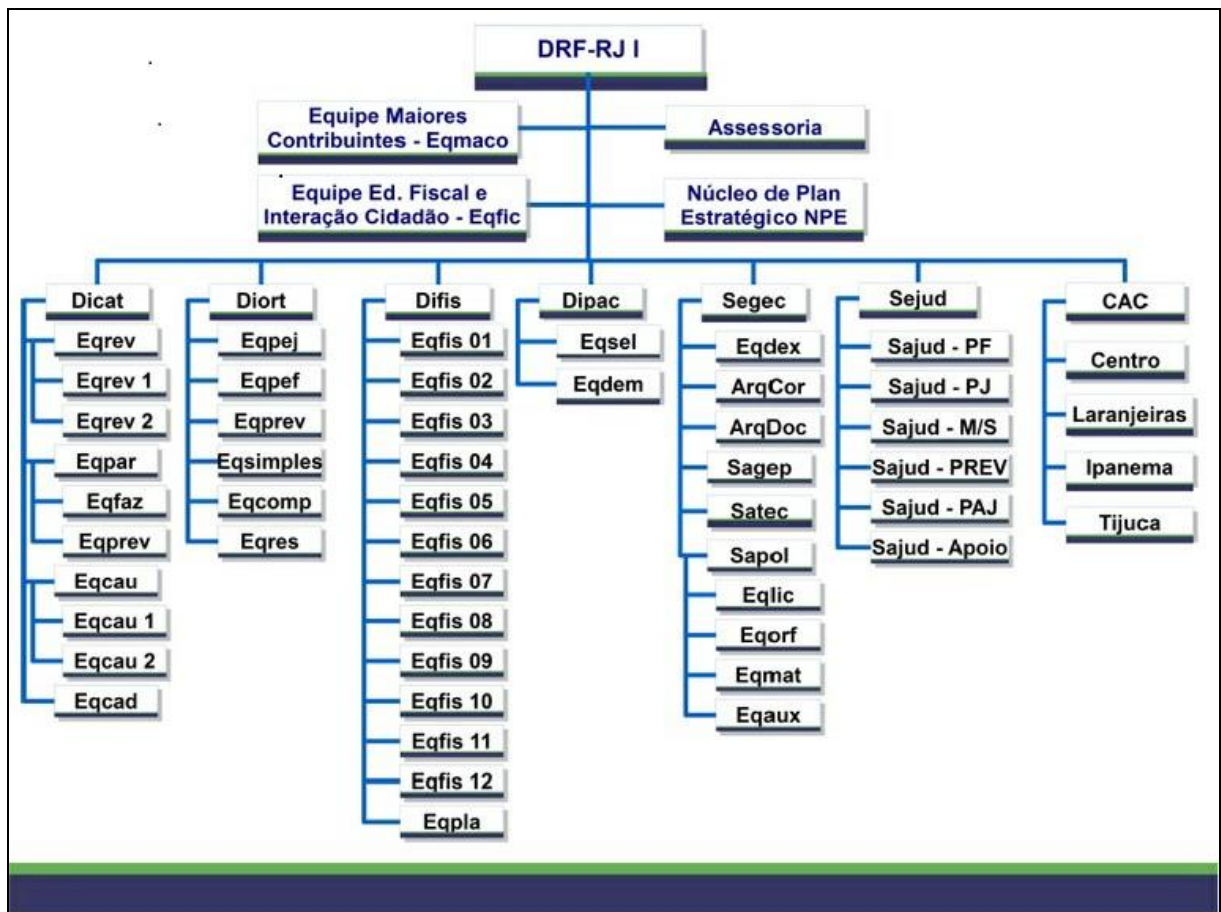
Como a compensação suspende a exigibilidade do tributo até sua homologação, cabe esclarecer que os referidos pedidos perante a Ouvidoria são em função de que por alguma falha isso não ocorreu e, portanto, está impedindo o exercício de algum direito do contribuinte, primordialmente a emissão de CND, a qual é necessária para adesão em regimes especiais de tributação, licitações, pedidos de parcelamento de débitos e outros. Em 2015 houve no primeiro trimestre 5 mensagens das quais 2 (duas) referente a regimes especiais, 2 (duas) relativas a consultas a legislação e 1 (uma) proveniente de restituição. Observou-se que os regimes especiais tiveram uma participação significativa nessas reclamações pois estavam relacionadas com empresas envolvidas em obras relativas à Copa do Mundo ou para as Olimpíadas.

Na tentativa de alinhar o desempenho da equipe ao planejamento estratégico e buscando subsídios de como atuar na gestão foi entrevistado o chefe da DIORT

⁸ A estimativa de horas na apreciação das demandas relativas às ações judiciais teve origem no Anexo Único da Portaria DEMAC/RJO nº 30, de 25 de março de 2014. Ver apêndice E.

da DEMAC/RJO (Apêndices D e E). A Portaria RFB nº 175/2013 define quais os contribuintes serão administrados pelas delegacias especiais, dentre elas a DEMAC/RJO. Os maiores contribuintes do estado do Rio de Janeiro estão sob sua circunscrição, ou seja, é especializada em pessoas jurídicas de porte diferenciado, atuando tanto em tributos fazendários como em previdenciários. Levando isso em consideração é possível concluir que a estrutura da DIORT/DEMAC/RJO é mais enxuta em comparação à DIORT/DRF/RJI, a qual é formada por 6 (seis) equipes, conforme mencionado na seção 3.2.1.

Figura 11 – Organograma DRF/RJI



Fonte: Intranet RFB

Considerando que a DIORT/DEMAC/RJO analisa o direito creditório somente de pessoas jurídicas é possível efetuar uma comparação com a EQPEJ em razão da equivalência em termos de tipo de contribuinte (pessoa jurídica) e do número de servidores. Segue um quadro comparativo entre ambos:

Quadro 1 - Comparativo entre DIORT/DEMAC/RJO e EQPEJ/DRF/RJI

	DIORT/DEMAC/RJO	EQPEJ/DRF/RJI
Competências	CT fazendário/previdenciário	CT fazendário
Pareceristas	17	18
Executores	10	7
Nº processos	4.168	11.959
Nº contribuintes	± 180	± 294.000

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 1 foram utilizados dados da entrevista transcrita no Apêndice E (número de pareceristas, de executores e de contribuintes da DEMAC), dados do Anexo A (número de processos de ambas), dados da observação participante (número de pareceristas e de executores da EQPEJ) e dados de uma reunião de alinhamento estratégico realizada em 09 de dezembro de 2014⁹ (número de contribuintes da DRF/RJI).

Do depoimento do chefe da DIORT/DEMAC pudemos averiguar que o fato da delegacia ter efetuado o mapeamento do macroprocesso de gestão do crédito tributário contribuiu para que a mesma verificasse todas as atividades inerentes à DIORT e com isso possibilitou medir um tempo médio interno de análise para os processos administrativos, já com base nos parâmetros estabelecidos pelo e-processo (ferramenta eletrônica para tramitação de processo digital). Isso permitiu que antes mesmo da elaboração da publicação da Portaria RFB nº 974, de 25 de abril de 2014, já houvesse uma sistemática de gestão das atividades. Outro evento determinante foi a participação de todos os níveis de servidores, que culminou no comprometimento dos mesmos com essa sistemática. Já a criação da planilha compartilhada proporciona o acompanhamento não só das análises, mas também dados relativos aos indicadores, informando antecipadamente se será possível o cumprimento da meta.

⁹ Informação oral prestada pela Delegada da DRF/RJI na Reunião de Alinhamento Estratégico (RAE) realizada em 09 de dezembro de 2014.

Segundo o entrevistado há transparência entre a gestão e os servidores e todos têm conhecimento de como são estabelecidas as metas da unidade e também individuais e ainda como são controlados os processos trabalhados: "*Essa meta anual foi apresentada ao Delegado para aprovação no dia 31 de março de 2014. Há uma pasta compartilhada no servidor da delegacia que permite acesso por todos aos planejamentos e metas estabelecidos. [...] A distribuição do trabalho é acompanhada em uma planilha para que não sejam excedidas as horas estabelecidas. Essa planilha também fica disponível na pasta compartilhada e conforme as análises são feitas o andamento é atualizado pelo servidor responsável.*" (Entrevistado, 2014)

O ponto crucial da entrevista revelou que os auditores-fiscais têm roteiros para efetuar o reconhecimento do direito creditório do contribuinte, o que aparenta ter dois fatores positivos: agilidade e padronização das análises. Esse é um diferencial considerável, tendo em vista que na EQPEJ cada parecerista efetua seu trabalho baseado em seu conhecimento prévio e suas convicções próprias. Não há nenhuma orientação da chefia em relação a isso. Também verificou-se que o fluxo de trabalho é diferenciado e devida a integração entre a equipe de análise e de execução foi possível eliminar o relatório SAPO, o qual é sujeito a erros, e tal medida não prejudicou o resultado, pelo contrário, ofereceu mais segurança e celeridade. Outro fator considerado positivo é que a triagem dos processos é compartilhada entre os chefes das duas equipes de pareceristas e seus respectivos substitutos, não sobrecarregando ninguém e dividindo a responsabilidade.

Para encerrar essa seção e passar às considerações finais da presente pesquisa apresenta-se abaixo o Quadro 2, o qual procura sintetizar os objetivos pretendidos e os resultados alcançados. A partir desse quadro verifica-se que:

- a) foram aferidos o número de ações judiciais e as mensagens da Ouvidoria, averiguadas suas causas e verificado o impacto que essas demandas externas causam na equipe em estudo;
- b) foi determinado em qual macroprocesso da cadeia de valor a equipe está incluída, quais os indicadores estratégicos relacionados a ele, suas metas, formas de aferição e o desempenho para os anos de 2014 e primeiro trimestre de 2015;

- c) foram obtidas informações gerenciais indispensáveis para a persecução de uma melhoria no desempenho da equipe através da entrevista com o chefe da DIORT/DEMAC/RJO;
- d) foram estabelecidas medidas de gestão operacional a fim de adequar a equipe ao planejamento estratégico da RFB.

Quadro 2 - Objetivo Geral e Objetivos Específicos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2014	1ºtrim/2015
Aferir o número de ações judiciais	45	25
Aferir o número de reclamações da ouvidoria	26	5
Observar como a EQPEJ está classificada a nível estratégico	Gestão do Crédito Tributário	
Observar quais medidas são necessárias à melhoria no ICP e IRP	ICP: formulação de roteiros de análises e eliminação do relatório SAPO. IRP: extração correta dos dados no sistema DW-PERDCOMP.	
Obter dados relevantes sobre ferramentas de gestão que possam ser implementadas.	Elaboração de portaria definindo horas estimadas de análise, planejamento antecipado da carga de trabalho, roteiros de análises, eliminação do relatório SAPO, gestão compartilhada da triagem.	
OBJETIVO GERAL		
Levantar conjunto de medidas de gestão operacional que podem ser aplicadas à EQPEJ a fim de direcioná-la ao cumprimento dos objetivos estratégicos da RFB.	Designar auditor-fiscal para atuar nas ações judiciais, acompanhar o índice de crédito tributário sub-judice, formular roteiros de análises, eliminar o relatório SAPO, buscar apoio para extração correta dos dados de PER no sistema, levantamento do estoque de restituição em formulário, proposta de portaria com horas estimadas de análise, proposta de futuro compartilhamento de análise com a DIFIS.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi analisado na seção 4 pode-se concluir que na Cadeia de Valor representada na figura 5 a EQPEJ faz parte dos macroprocessos finalísticos, mais especificamente na Gestão do Crédito Tributário, a qual está relacionada à arrecadação federal. No entanto, com o que foi levantando neste trabalho pode-se inferir que também está atuando no macroprocesso de prevenção e solução de litígios tributários e aduaneiros, já que subsidia a atuação da defesa do contencioso. Portanto, apesar da equipe realizar essa atividade de forma subsidiária, a gestão deverá futuramente acompanhar o Índice do Crédito Tributário *Sub-Júdice* a fim de intervir de maneira mais salutar nesse tema.

Já em relação a sua atividade primordial, arrecadação e controle do crédito tributário, percebe-se que o gerenciamento da restituição, compensação e ressarcimento avançou no último ano, mas ainda há que incrementar esforços para aprimorar a análise dos processos e ter mais controle no cumprimento das metas. Verificou-se que apesar do desempenho nos indicadores ICP e IRP apresentados nas figuras 7 e 8, a gestão no ano de 2014 recém tomou conhecimento da sistemática de aferição dos resultados e ainda que tenha progredido terá que estabelecer um método de análise dos processos para uniformizá-las e imprimir um ritmo mais adequado ao cumprimento principalmente do ICP. No caso do IRP necessitará de um apoio da administração para extrair os dados dos processos de restituição a serem analisados e priorizados para que essa atividade não fique em segundo plano.

Para o estabelecimento desse método de trabalho poderá utilizar o conhecimento adquirido da experiência da DIORT/DEMAC/RJO com a edição de uma portaria da delegacia estabelecendo as horas estimadas para cada atividade a ser realizada e efetuar um planejamento anual das análises. Também a gestão poderá estudar a viabilidade futura de, assim como a DEMAC, atuar em duas frentes de trabalho: com a DIORT e a Divisão de Fiscalização (DIFIS), conforme averiguado na Portaria DEMAC/RJO nº 30, de 25 de março de 2014. Na DEMAC os créditos de PIS/COFINS não cumulativos são analisados pela fiscalização. Em razão dos

valores envolvidos nesse tipo de crédito acredita-se que poderia realmente ser um diferencial de desempenho a ser considerado pela DRF/RJI.

Outro fator que poderia ser implementado, como o foi na DEMAC, é a elaboração de roteiros de análise ou ao menos uma definição clara do que a gestão quer que seja averiguado nos processos. Atualmente cada auditor-fiscal tem seu procedimento próprio e isso fará com que ao se estabelecer horas estimadas haja muito desvio-padrão, o que afetará no resultado esperado. Ainda há que ser discutida com a equipe de execução a possibilidade de ser eliminado o relatório SAPO no casos das compensações, o qual tem gerado uma série de inconvenientes (erros, diferenças), e que, por consequência, tem atrasado a conclusão das análises, interferindo no fluxo de trabalho. Uma das propostas que poderia ser estudada é a possibilidade da união da equipe de análise e execução sob uma única gestão a fim de aproximar mais os servidores e criar um fluxo único de trabalho. Espera-se com isso, aliado à transparência, agregar mais valor a atividade e conseguir o comprometimento da equipe.

Houve um dado que atraiu atenção. Verificou-se que houve aproximadamente um mandado de segurança por mês e que, segundo a estimativa da DEMAC, dependendo do tipo de crédito envolvido, essa análise pode levar entre 30 (trinta) e 40 (quarenta) horas. Isso significa que para respondê-los é necessária a designação de ao menos um auditor-fiscal para essa atividade. Atualmente essa atividade tem sido exercida pela chefia o que pode estar prejudicando a gestão da equipe e o planejamento necessário. Ainda mais se for considerado o expressivo número de ofícios emitidos para prestar informações em processos judiciais, atividade para a qual há atualmente um auditor atuando.

Quanto às reclamações dos contribuintes perante a ouvidoria observou-se que aproximadamente 35% (trinta e cinco por cento) foram relativas a pedidos de restituição, principalmente com apelo ao Art. 24 da Lei nº 11.457, de 16 de março de 2007, citado anteriormente na seção 3.1.1.1. Pelas datas dos protocolos (Apêndice C) percebe-se que a equipe está muito aquém de proferir as decisões no prazo estipulado. Isso demonstra um descompasso da administração, pois oferece facilidades ao contribuinte para que possa requerer seu direito, como a via eletrônica (PER/DCOMP), mas não se aparelha a instituição para dar resposta na mesma

medida. Uma forma de minimizar essa dificuldade é aprimorar a extração dos dados do DW-PERDCOMP e a outra seria efetuar um levantamento dos processos de restituição em formulário para que possam ser estabelecidas prioridades, ainda que esses últimos não sejam contabilizados no indicador. Já com relação às outras demandas percebeu-se que a demora na análise foi proveniente de uma triagem e distribuição tardia dos processos. Observa-se que a atitude tomada pela DIORT/DEMAC/RJO com o revezamento nessa tarefa entre chefe e substituto seria uma alternativa para sanar esse obstáculo.

Uma das discrepâncias entre as duas unidades que restou evidente é o número de pareceristas por processo administrativo. Observou-se pelo Quadro 1 que a proporção na DEMAC é de 245 (duzentos e quarenta e cinco) processos/parecerista, enquanto na EQPEJ é de 664 (seiscentos e sessenta e quatro). Parte dessa diferença é decorrente da desigualdade no número de contribuintes; parte pelo acúmulo de processos que ficaram sob gestão da DRF/RJI quando da criação da DEMAC, considerando que esta delegacia surgiu em 2010; e parte da falta de direcionamento da EQPEJ durante os períodos anteriores, aliada a rotatividade dos servidores relatada na introdução, que comprometeu o tempo de análise dos processos.

Verificou-se que a DEMAC, por sua especialidade e, por consequência, seu reduzido número de contribuintes, conseguiu construir uma base gerencial e a partir dela efetuar seus planejamentos e ter maior domínio na administração de seus processos, de forma que ao não cumprir as metas são capazes de identificar a razão e justificar perante a administração. Ao passo que a EQPEJ vem cumprindo as metas mais em razão do volume de análises que propriamente por um direcionamento da chefia, o que necessita mudar a médio prazo.

Por fim, conclui-se que o planejamento estratégico da EQPEJ está deveras insipiente, necessitando das medidas acima a fim de obter melhores resultados. Obviamente que há transformações que estão sob a égide da equipe, outras dependerão de um apoio do gabinete da DIORT e até mesmo da delegacia para que sejam implementadas. Espera-se que nos assuntos sob ingerência da equipe com algumas mudanças elementares, como a criação dos roteiros, designação de auditor-fiscal para tratar das ações judiciais e o aprimoramento da triagem, já possa

ser observado um incremento da performance. No entanto, busca-se também sensibilizar a chefia da divisão em razão de mudanças que possam afetar mais de uma equipe e, ainda, a delegada para viabilizar a publicação da portaria a ser proposta quanto às horas estimadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Artur Pedro Ferreira de. **Entrevista**. [15 ago. 2014]. Entrevistador: Priscilla Ferreira de Souza. Rio de Janeiro, 2014. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice E deste trabalho.

BITTENCOURT, Marcus Vinícius Corrêa. **Manual do Direito Administrativo**. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Vade Mecum Tributário**. 11. ed. São Paulo, SP: Rideel, 2014.

_____. **Decreto nº 63.659, de 20 de novembro de 1968**. Define a estrutura e as atribuições da Secretaria da Receita Federal e dá outras providências. Brasília, DF, Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-63659-20-novembro-1968-404916-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. **Decreto-lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942**. Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro do Direito Brasileiro. Brasília, DF.

_____. **Lei nº 11.457, de 16 de março de 2007**. Dispõe sobre a Administração Tributária Federal. Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11457.htm>. Acesso em: 15 abr. 2014.

_____. **Lei nº 9784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF.

_____. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. **Indicadores: Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília: Mp, 2012. 64 p.

_____. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. **Planejamento e Investimento**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=10&ler=s1086>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

_____. **Portaria RFB nº 974, de 25 de abril de 2014**. Estabelece critérios para a gestão das atividades de preparo, análise, decisão e execução, praticadas em processos administrativos do macroprocesso de arrecadação e controle do crédito tributário, no âmbito das unidades da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Brasília, DF.

_____. SECRETARIA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Cadeia de Valor**. 2015. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/cadeia-de-valor-1>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

_____. SECRETARIA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Estrutura da Receita Federal**. 2015. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/estrutura-organizacional/estrutura-da-receita-federal>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

_____. SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Instituição**. 2014. Disponível em: <www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 23 mar. 2014.

_____. SRRF 07. **PRESTAÇÃO DE CONTAS ORDINÁRIAS ANUAL: RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2013**. Brasília: Receita Federal do Brasil, 2013. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/auditorias/arquivos-e-imagens/2013/rg/rg-srrf07-ex2013.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Súmula STF nº 473**. Brasília, 03 dez. 1969.

COELHO, Ricardo Corrêa. **Administração Pública e o Contexto Institucional Contemporâneo**. In: ENAP (Org.). Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais. Brasília: Enap, 2013. Módulo 1. p. 9-43.

CURSI, Marcel Souza de. **Teoria de Administração Tributaria: Ensaio sobre o negócio de exploração de bases tributárias**. Mato Grosso: Edição do Autor, 2011. Disponível em: <webdms.ciat.org/action.php?kt_path_info=ktcore.actions...view...> Acesso em: 21 mar. 2015.

DELEGACIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL NO RIO DE JANEIRO I. **Portaria DRF/RJI nº 110, de 24 de maio de 2013**. Dispõe sobre as atribuições da Divisão de Orientação e Análise Tributária no âmbito dessa Delegacia. Rio de Janeiro, RJ.

DELEGACIA DE MAIORES CONTRIBUINTES DO RIO DE JANEIRO. **Portaria DEMAC/RJO nº 30, de 25 de março de 2014**. Regula a metodologia de determinação da quantidade de procedimentos de análise de processos para conhecimento de direito creditório e de intervenções no Sistema de Controle de Créditos e Compensações (SCC) no âmbito da DEMAC/RJO. Rio de Janeiro, RJ.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **A reforma administrativa do Brasil: Avanços e Limites 1995-98**. 1999. Disponível em: <www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=1408>. Acesso em: 23 mar. 2014.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais**. Revista Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Mai./Jun, 1995.

GIL, Antonio Carlos. Entrevista. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 109-120.

GIL, Antonio Carlos. Observação. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 100-108.

MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo** (1 e 2). Brasília: IPEA, 1993.

MARTINS, Lucilene Abreu. **Garantias e privilégios do crédito tributário**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 83, dez 2010. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8789>. Acesso em 03 abr. 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 1995, p. 82.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 2002, p. 81.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Portaria MF nº 203, de 14 de maio de 2012**. Aprova o Regimento Interno da Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB. Brasília, DF,

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Atualizada até a EC nº 44/04.

OLIVEIRA, Luciano. **Evolução da Administração Pública no Brasil**. Disponível em: <http://www.editoraferreira.com.br/Medias/1/Media/Professores/ToquedeMestre/LucianoOliveira/LucianoOliveira_toque_27>. Acesso em: 27 jan. 2015.

OUVIDORIA EM REVISTA. Brasília: Ministério da Fazenda, n. 11/12, dez. 2014. Mensal. Disponível em: <http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br/informativo/2014/Informativo_11.12-novembro-dezembro14.pdf/view>. Acesso em: 28 jan. 2015.

PINHO, Ruy Rebello; NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Instituições de Direito Público e Privado: Introdução ao Estudo do Direito e Noções de Ética Profissional**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1991, p. 157.

PORTO, Cláudio (org.). **Introdução ao Planejamento Estratégico Corporativo**. Brasília: Macroplan Prospectiva & Estratégia, 1998 (mimeo).

SARTURI, Claudia Adrielle. **Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial**. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.43523&seo=1>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Portaria RFB nº 1861, de 23 de dezembro de 2013**. Plano de Trabalho Maiores Contribuintes 2014.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Estudo tributário 8: Sistema e Administração Tributária - Uma visão geral**. Brasília. Agosto, 2002.

SILVA, Carla Caroline de Oliveira. **Breve análise acerca da Administração Tributária Brasileira**. Brasília: Conteúdo Jurídico, 2011. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.35222&seo=1>>. Acesso em: 29 jan. 2015.

SUBSECRETARIA DE ARRECADAÇÃO E ATENDIMENTO. Nota RFB/Suara/Corec nº 07, de 12 de março de 2015. **Indicadores Estratégicos – Compensações e Restituições Pendentes**. Brasília, DF.

SUBSECRETARIA DE ARRECADAÇÃO E ATENDIMENTO. Nota Técnica Especial nº 02, de 05 de fevereiro de 2014. **Indicadores Estratégicos - Compensações e Restituições Pendentes**. Brasília, DF.

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão Estratégica com uso do BSC**. Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico. Brasília: Enap, 2014.

_____, Fábio. **Planejamento e Gestão Organizacional**. In: ENAP (Org.). Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais. 2013. ed. Brasília: Enap, 2013. Módulo 2. p. 3-77.

**APÊNDICE A - LEVANTAMENTO DO NÚMERO DE AÇÕES JUDICIAIS DE 2014 E
PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2015**

Ações Judiciais 2014					
	Ação	CNPJ	Processo adm/PERDCOMP	Assunto	Data
1	2013.51.01.033748-2	30XXX902/0001-80	07621.10413.191006.1.6.02-8189	PER/DCOMP	02/01/14
2	2014.51.01.00905-7	29XXX391/0001-90	30.950.53888.151210.1.2.04-6647	PER	12/02/14
3	2013.51.01.033126-1	03XXX638/0001-35	07198.22453.290212.1.3.02-0169 00024.37093.300312.1.3.02-2502	PER/DCOMP	17/02/14
4	2014.51.01.002130-6	09XXX666/0001-47	29785.46382.011013.1.5.10-0076 28533.74702.011013.1.5.11-3258	PER/DCOMP	21/02/14
5	2013.51.01.146353-7	09XXX685/0001-32	03078.37246.221012.1.2.02-4981	PER	24/02/14
6	2007.51.01.017461-1	33XXX924/0001-70	10768.XXX325/2003-87 19740.XXX318/2005-78	Compensação	16/04/14
7	2003.51.02.004813-7	33XXX301/001-40	13708.XXX361/99-99	Compensação	28/04/14
8	2014.51.01.119619-5	29XXX313/0001-02	12448.XXX432/2013-13 12448.XXX431/2013-79	D COMP	30/04/14
9	96.0005886-5	33XXX659/0001-41	15374.XXX443/2006-41	Cálculo	05/05/14
10	2014.51.01.003027-7	00XXX204/0001-06	11707.XXX191/2014-01 11707.XXX192/2014-47 11707.XXX193/2014-91 11707.XXX194/2014-36	PER	05/05/14
11	2014.51.01.005231-5	03XXX351/0001-27	12448.XXX785/2013-93	PER	06/05/14
12	2014.51.01.004800-2	01XXX790/0001-81	12448.XXX405/2010-78 123448.XXX406/2010-12	PER	09/05/14
13	2013.51.01.024023-1	08XXX302/0001-05	05185.84569.150812.1.3.02-6458 03803.11811.060712.1.2.02-2100	D COMP PER	09/05/14
14	2014.51.01.004991-8	07XXX551/0001-37	36172.54929.290813.1.3.02-3186 30207.87028.051113.1.7.02-0006 11875.01705.301111.1.3.02-2597	D COMP	09/05/14
15	2014.51.01.005060-4	02XXX902/0001-01	12448.XXX407/2012-32 12448.XXX408/2012-87 12448.XXX409/2012-21 12448.XXX410/2012-56 12448.XXX411/2012-09 12448.XXX671/2012-76 12448.XXX672/2012-11 12448.XXX673/2012-65 12448.XXX674/2012-18	PER	14/05/14
16	2014.51.01.120787-2	05XXX291/0003-70	10730.XXX689/2012-99 124487XXX48/2014-44	D COMP	14/05/14
17	2014.51.01.02453-8	33XXX500/0001-02	10768.XXX784/99-58	Compensação	16/05/14
18	2013.51.01.044562-0	07XXX971/0001-30	26893.46749.310111.1.3.03-3770	D COMP	21/05/14
19	2013.51.01.033643-0	27XXX051/0001-41	12448.XXX008/2012-93	Restituição	23/05/14
20	2014.51.01.126040-0	73XXX331/0001-80	17425.85668.240309.1.3.04-0980 23432.08588.240309.1.3.04-5219	D COMP	30/05/14
21	2014.51.01.112130-8	10XXX710/0001-38	VÁRIOS	PER/DCOMP	30/05/14
22	2014.51.01.006250-3	28XXX284/0001-08	12448.XXX717/2014-40 12448.XXX182/2014-99	PER/DCOMP Restituição	02/06/14 02/06/14
23	2014.51.01.124598-8	26XXX515/0001-31	12448.XXX.110/2012-01	D COMP	02/06/14
24	2014.51.01.118889-3	17XXX505/0001-02	15463.XXX065/2014-17 11707.XXX076/2014-28	REIDI	05/06/14
25	2009.51.01.509672-6	02XXX991/0001-37	12898.XXX124/2009-63	D COMP	16/06/14
26	2014.51.01.005391-5	33XXX044/0001-24	11707.XXX235/2013-21 11707.XXX237/2013-10	HABILITAÇÃO	16/06/14
27	2014.51.01.006663-6	32XXX701/0001-52	15471.XXX627/2006-95	Restituição	16/06/14
28	2014.51.01.007169-3	27XXX330/0001-56	12448.XXX521/2013-48	PER/DCOMP	16/06/14

29	2014.51.01.130918-8	28XXX913/0001-54	10768.XXX633/2005-11	Restituição	01/07/14
		28XXX340/0001-52	10768.XXX632/2005-77		
30	2014.51.01.129895-6	33XXX859/0001-80	05527.02327.221205.1.2.03-5717	PER/DCOMP	02/07/14
			07583.36849.221205.1.2.03-9752		
			06018.36941.221205.1.2.02-4740		
31	2014.51.01.109619-3	05XXX631/0001-24	37058.32061.260410.1.302-0101 08077.36576.170610.1.3.02-0991	PER/DCOMP	30/07/14
32	2014.51.01.009174-6	02XXX514/0001-23	14403.98617.040311.1.2.02.1158	PER/DCOMP	04/08/14
			36280.61338.040311.1.2.02-8216		
33	2014.51.01.004356-9	00XXX198/0001-93	12448.XXX798/2013-89	PER/DCOMP	07/08/14
			12448.XXX574/2013-77		
34	50207704.2010.4.02.51	02XXX471/0001-35	15374.XXX661/2009-14	Revisão DAU	08/08/14
			15374.XXX663/2009-03		
35	2014.51.01.139159-2	33XXX578/0001-86	10768.XXX458/2009-52	Restituição	28/08/14
36	2014.51.01.006809-8	29XXX945/0001-93	10070.XXX224/00-79	Compensação	01/09/14
37	2014.51.01.143480-3	88XXX826/0001-52	10768.XXX037/2010-34	Restituição	01/09/14
38	2014.51.01.145374-3	13XXX284/0001-48	12 processos papel e 21 dcomps	Restituição	10/09/14
39	2014.51.01.146602-6	19XXX063/0001-06	11077.XXX668/2014-40	REIDI	12/09/14
40	2014.51.01.141705-2	40XXX278/0001-26	12448.XXX0654/2013-14	Comp. Judicial	19/09/14
			13709.XXX953/2003-01		
41	2014.51.01.009691-4	04XXX430/0001-35	13709.XXX951/2003-12	Revisão DAU	24/09/14
			13709.XXX952/2003-59		
			16729.76136.290311.1.2.04.3121		
42	2013.51.01.030523-7	04XXX217/0001-42	27135.32877.280311.1.2.02-8610	PER	01/10/14
			09736.51414.050411.1.2.02-4877		
			42893.30448.290311.1.2.04-3194		
			02827.14405.290311.1.2.04-9748		
43	2014.51.01.153408-1	08XXX302/0001-05	Despacho Decisório 090603599	PER	01/10/14
44	2014.51.01.005820-2	19XXX510/0001-96	11707.XXX869/2014-47	REIDI	18/12/14
			11707.XXX872/2014-61		
45	2014.51.01.013177-0	11XXX018/0001-67	VARIOS	Restituição	23/12/14

Ações Judiciais 2015					
	Ação	CNPJ	Processo	Assunto	Data
1	2015.51.01.501253-1	72XXX865/0001-13	VÁRIOS PER	Rest. Parcelamento	05/02/15
2	2015.51.01.015460-8	29XXX171/0001-93	11707.XXX113/2014-06	Comp. Judicial	19/03/15
3	2015.51.01.019297-0	33XXX32/0001-38	Auditoria	PER	24/03/15
4	2015.51.01.021.714-0	33XXX007/0001-34	13708.XXX371/2003-61	FINSOCIAL	25/03/15
			13708.XXX144/2002-55		
			13708.XXX107/2003-28		
			13708.XXX713/2002-28		
5	2014.51.01.004800-2	42XXX236/0001-25	10070.XXX685/96-58	Compensação 3º	31/03/15
			10070.XXX733/99-87		

Fonte: Os dados foram extraídos das ações judiciais recebidas pela equipe para elaboração de informações a serem prestadas em processos administrativos de competência da equipe em estudo.
Obs: Os dados do Cadastro de Nacional Pessoas Jurídicas (CNPJ) e número dos processos dos contribuintes foram alterados para manter a privacidade dos mesmos.

**APÊNDICE B - LEVANTAMENTO DO NÚMERO DE OFÍCIOS EMITIDOS NO ANO
DE 2014 E PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2015**

NÚMERO DE OFÍCIOS E MITIDOS - 2014			
NÚMERO	DATA	ÓRGÃO	ASSUNTO
001/2014	03/01/2014	PFN/2/DIDAU	Inscrição em DAU Processo 12448.904344/2013-42
002/2014	03/01/2014	PFN/2/DIDAU	Solicitação de processo
003/2014	29/01/2014	PFN/1/DIDE2	Ação Ordinária 2163-84.2012.4.01.3809/MG
004/2014	30/01/2014	PRFN/2/DIDE1	Solicitação de processo
005/2014	31/01/2014	PRFN/2/DIDE1	Resposta ao Ofício 007/2014
006/2014	31/01/2014	PRFN/2/DIDAU	Resposta ao Memorando nº 093/2014
007/2014	31/01/2014	PRFN/2/DIDE1	Resposta ao Memorando nº 05/2014
008/2014	03/02/2014	PRFN/2/DIDE1	Resposta ao Ofício nº 44 de 22/01/2014
009/2014	07/02/2014	PRFN/2/DIDE1	Resposta ao Ofício 55/2014
010/2014	11/02/2014	PRFN/2/DIDAU	Resposta ao Memorando 85/2014
011/2014	11/02/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao ofício 73/2014
012/2014	12/02/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIDAU	Resposta ao Memorando 221/2014
013/2014	12/02/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIAES	Resposta ao Ofício 01/2014/PRFN-2 Região/DIAES
014/2014	14/02/2014	PRFN/2/DIDE1	Resposta ao Memo 17/2014/DIDE1/PRFN2-RJ
015/2014	17/02/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIAFI	Resposta ao Ofício 171/14
016/2014	20/02/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIDE 1	Resposta ao Memo 33/2014
017/2014	21/02/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIAFI	Resposta ao Ofício DIAFI/PRFN/RJ 071/2014
018/2014	25/02/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIDE 1	Resposta ao Ofício PFN-RJ/DIDE 1 nº 80/2014
019/2014	26/02/2014	PRFN/1 REGIÃO/DIAES	Resposta ao Memorando 236/2013
020/2014	27/02/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIAFI	Resposta ao Ofício 168/2014-DIAFI/PRFN/2
021/2014	12/03/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memorando PFN/DIDE1/RJ/nº 141
022/2014	14/02/2014	PRFN 2ª REG/DIAFI	Resposta ao Ofício nº 282/2014
023/2014	19/03/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memo 187/2014
024/2014	21/03/2014	2ª Vara Federal RJ	Resposta ao Mandado Nº MAN.0002.002235-5/2013
025/2014	25/03/2014	PFN 2 Região/DIGRA/RJ	Resposta aos Ofícios 0086/13 e 26/14
026/2014	26/03/2014	PRFN/RJ/DIAFI	Resposta ao Ofício OF/PRFN/RJ/DIAFI/379/2014
027/2014	27/03/2014	PRFN2R/DIGRA	Resposta ao Ofício PRFN2R/DIGRA/Nº 025/2014
028/2014	31/03/2014	DIDE1/PRFN/RJ	Resposta ao Ofício DIDE1/PRFN/RJ nº 97/2014
029/2014	04/04/2014	2ª Vara Federal RJ	Resposta ao Mandado Nº MAN.0002.002235-5/2013
030/2014	08/04/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Informações sobre o contribuinte
031/2014	10/04/2014	PRFN/RJ-DIAFI	Análise de Laudo Pericial
032/2014	11/04/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Ofício 85/2014-JEF/DIDE1/PRFN2
033/2014	17/04/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Memorando nº 254/2014
034/2014	25/04/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIAFI	Resposta ao Ofício DIAFI/PRFN/RJ 426/2014
035/2014	29/04/2014	PRFN/2 REGIÃO/DIDE 1	Resposta ao Ofício nº 252/2014
036/2014	30/04/2014	8ª Vara Execução Fiscal	Resposta ao Ofício OF1.0053.000066-2/2014
037/2014	06/05/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memo 207/2014
038/2014	08/05/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memo 221/2014
039/2014	15/05/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memo 308/2014
040/2014	16/05/2014	DIDE1/PRFN2/RJ	Resposta ao Memo 227
041/2014	21/05/2014	DIDE1/PRFN2/RJ	Resposta ao Memo 352/2014
042/2014	23/05/2014	DIDE1/PRFN2/RJ	Informações sobre a ação nº 94.0048121-7
043/2014	23/05/2014	DIDE2/PRFN 1/RJ	Informações sobre processo 13657.000085/2012-33
044/2014	23/05/2014	DIDE1/PRFN2/RJ	Resposta ao Memo PRFN2/DIDE1/RJ 271
045/2014	26/05/2014	DIDE1/PRFN/RJ	Resposta Memo 383 GE & OIL
046/2014	26/05/2014	29ª Vara Civil Federal	Resposta ao Ofício 0029.000066-8/2014
047/2014	27/05/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memo 369/2014
048/2014	28/05/2014	PFN/RJ/DIAFI	Resposta ao Ofício nº 357/2014
049/2014	29/05/2014	DIDE1/PRFN2/RJ	Resposta ao Memo 409/2014/DIDE1/PRFN2/RJ
050/2014	29/05/2014	PRFN2R-RJ/DIDE2	Solicitação de processo

051/2014	30/05/2014	DIDE1/PRFN2/RJ	Resposta Ofício 279
052/2014	30/05/2014	DIDE1/PRFN2/RJ	Resposta ao Memo 336 13645
053/2014	03/06/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício nº 680/2014/DIAFI/PFN/RJ
054/2014	03/06/2014	DIDE1/PRFN2/RJ	Resposta ao Memo 361/2014/PRFN-RJ/DIDE1
055/2014	05/06/2014	DIDE1/PRFN2/RJ	Resposta ao e-mail enviado em 27/05/2014
056/2014	06/06/2014	DIDAU/PRFN2/RJ	Resposta ao Memorando 583
057/2014	09/06/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Ofício 279/2014 PRFN/DIDE1
058/2014	09/06/2014	SETINS/DIDAU/PRFN2	Cancelamento de Inscrição em DAU
059/2014	10/06/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício nº 775/DIAFI/PFN/RJ
060/2014	10/06/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício 548/2014-DIAFI/PRFN/2
061/2014	13/06/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício 257/2014-DIAFI/PRFN/2
062/2014	13/06/2014	DIDE 2/PFN/RJ	Resposta ao Memorando 98/2014
063/2014	16/06/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício DIAFI/RJ nº 799
064/2014	20/06/2014	ARQUIVO DIDAU	Solicitação de processo
065/2014	24/06/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício PFN2/RJ/DIAFI/Nº 699/2014
066/2014	30/06/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício nº 881/DIAFI/PFN/RJ
067/2014	02/07/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Memorando 485/2014 PRFN/DIDE1
068/2014	03/07/2014	DIDAU/PRFN2/RJ	Resposta ao Memo 762 e 470/2014
069/2014	08/07/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Memorando 475/2014-DIDE-1
070/2014	14/07/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Memorando 450/2014-DIDE-1
071/2014	14/07/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Ofício 363/2014-DIDE-1
072/2014	16/07/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Memorando 442/DIDE1/PRFN2/RJ
073/2014	22/07/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Ofício 370/2014/PRFN – 2 REGIÃO
074/2014	28/07/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Ofício 429/2014/PRFN-2 REGIÃO/RJ
075/2014	28/07/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Memo 509/2014
076/2014	30/07/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Ofício 379/DIDE1/PRFN2/RJ
077/2014	31/07/2014	ARQUIVO DIDAU	Solicitação de processo para Jos é Eduardo
078/2014	04/08/2014	DIDE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Ofício 401/2014/PRFN-RJ/DIDE1
079/2014	11/08/2014	DidE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta à consulta telefônica
080/2014	12/08/2014	PRFN 2ª Região / DIAFI	Resposta ao Ofício nº 1262/2014
081/2014	12/08/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício 941/2014-DIAFI/PRFN/2
082/2014	20/08/2014	DIDE1/PRFN/RJ	Resposta ao Ofício 413/2014/PRFN-2 REGIÃO/RJ
083/2014	21/08/2014	DIDE1/PRFN/RJ	Resposta ao Memo 559/2014
084/2014	26/08/2014	DIDE1 1/PRFN RJ	Resposta ao Ofício 502/2014
085/2014	26/08/2014	DidE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Memorando 573/2014
086/2014	27/08/2014	DidE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta à Ação Anulatória 004081-6
087/2014	29/08/2014	DIDE1 1/PRFN RJ	Resposta ao Memo nº 680/2014
088/2014	01/09/2014	DIGRA/PRFN 2ª Região	Resposta ao Ofício 103/2014
089/2014	02/09/2014	DidE 1 / PRFN 2ª Região	Solicitação de Processo para o M.M.
090/2014	02/09/2014	DidE 1 / PRFN 2ª Região	Resposta ao Ofício 508/2014
091/2014	02/09/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício 1026/2014
092/2014	03/09/2014	PRFN 2ª Região / DIGRA	Resposta ao Ofício nº 111/2014 -PRFN2 / DIGRA
093/2014	04/09/2014	PRFN/RJ-DIAFI	Resposta à solicitação da PFN/RJ
094/2014	08/09/2014	PRFN/RJ-DIAFI	Resposta ao Ofício PRFN/RJ N 1084/2014
095/2014	11/09/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memo 700/2014
096/2014	12/09/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memorando 657/2014
097/2014	18/09/2014	PGFN CAF CR SFN	Resposta ao OF. CR SFN/MF/2014/400
098/2014	22/09/2014	PGFN 2ª Reg DIDE 1	Resposta ao Ofício nº 522/2014
099/2014	24/09/2014	PRFN 2ª Região / DIDE1	Resposta ao Memo 738/2014
100/2014	30/09/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício 1591/2014
101/2014	30/09/2014	PRFN2/DIDE2	Resposta ao Ofício 138/2014
102/2014	06/10/2014	DIDE1 1/PRFN RJ	Resposta ao Memorando 735
103/2014	06/10/2014	DIAFI/PFN/RJ	Resposta ao Ofício 569/2014

104/2014	08/10/2014	29ª Vara Cível Federal	Resposta ao Ofício 0029.000152-3/2014
105/2014	13/10/2014	PRFN – 2ª Região/DIDE1/RJ	Resposta Complementar ao Memo nº 738/2014
106/2014	14/10/2014	PRFN – 2ª Região/DICON/RJ	Resposta ao Memo nº 1.855/2014/DICON/PRFN-2
107/2014	23/10/2014	PRFN/RJ/DIAFI	resposta ao Ofício PFN/RJ/DIAFI/1577/2014
108/2014	23/10/2014	PRFN – 2ª Região/DIDE1/RJ	Resposta ao Memo nº 604/2014
109/2014	23/10/2014	PRFN 2ª Região / DIDAU	Resposta ao Memorando 1341/2014/IA/PRFN2ªR
110/2014	30/10/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Ofício 559/2014/ PRFN/DIDE1
111/2014	03/11/2014	PRFN 2ª REG/DIAFI	Resposta ao dossiê 10080.004888/0914-31
112/2014	10/11/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memorando 865/2014
113/2014	19/11/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memorando 818/2014
114/2014	24/11/2014	PGFN-SP/1 VFMAM	Resposta E-doss iê PGFN-SP/1 VF/MAM 56/2014
115/2014	27/11/2014	PRFN – 2ª Região/DIDE1/RJ	Resposta ao Memo nº 884/2014
116/2014	02/12/2014	PRFN 2ª REG/DIDE1	Resposta ao memorando 884/2014
117/2014	04/12/2014	PRFN 2ª REG/DIDE 1	Resposta ao Memo 876/DIDE 1/PRFN2/RJ
118/2014	08/12/2014	PRFN 2ª REG/DIDE 1	Resposta ao Memorando 878/DIDE1/PRFN2-RJ
119/2014	22/12/2014	PRFN 2ª REG/DIAFI	Resposta ao Ofício 2469/2014/PFN/RJ-DIAFI-MTS
120/2014	30/12/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta ao Memorando nº 986/2014
121/2014	30/12/2014	PFN /2 REGIÃO/DIDE1	Resposta a Memorando nº 987/2014

NUMERO DE OFICIOS EMITIDOS - 2015			
NÚMERO	DATA	ÓRGÃO	ASSUNTO
001/2015	05/01/2015	PRFN2/DIDE1	Res posta ao Memorando 970/2014
002/2015	12/01/2015	PRFN2/DIDE1	Res posta ao Memorando 989/2014
003/2015	13/01/2015	PRFN2/DIDE1	Res posta ao Memorando 996/2014 Cálculo
004/2015	15/01/2015	Justiça Federal	Res posta ao Ofício 0057.001035-5/2014 Ação Penal
005/2015	15/01/2015	PRFN/DIDE1	Res posta ao Memorando 942/2014 Quesitos
006/2015	26/01/2015	PRFN2/DIDE1	Res posta ao Memorando nº 21/2015
007/2015	26/01/2015	PRFN/DIDE1	Res posta ao Memorando 28/2015 Dossiê 10080.003289/12/14-13
008/2015	29/01/2015	PRFN2/DIDE1	Res posta ao Memorando 38/2015 Dossiê 10080.002783/0115-17
009/2015	30/01/2015	PRFN2/DIDAU	Res posta aos Memorandos 1618/2014 e 094/2015
010/2015	04/02/2015	PRFN2/DIDE1	Res posta ao Memorando 010/2015
011/2015	05/02/2015	PRFN1/DIAES	Res posta Memorando 327/2014 Dossiê 10080.002881/1114-27
012/2015	09/02/2015	PRFN/DIDE1	Res posta ao Notes
013/2015	10/02/2015	PRFN2/DIDAU	Res posta ao Memorando 063/2015
014/2015	10/02/2015	PRFN2/DIDAU	Res posta ao Memorando 146/2015
015/2015	11/02/2015	PRFN/DIAFI	Res posta ao Dossiê 10080.001028/1014-25
016/2015	13/02/2015	PRFN1/DEFESA	Res posta Memorando 1.686/2014 Dossiê 10080.001196/1214-46
017/2015	04/03/2015	PRFN/DIDE1	Res posta ao Memorando 020/DIDE1/PRFN2
018/2015	17/03/2015	PRFN2/DIAFI	Res posta ao Ofício 170/2015-DIAFI/PRFN2
019/2015	24/03/2015	PRFN/DIAFI	Res posta à solicitação efetuada via telefone
020/2015	29/03/2015	PSFN/ITEROI/RJ	Res posta ao Ofício 238/2015

Fonte: Os dados foram extraídos do arquivo digital criado para número de protocolo de documentos da EQPEJ.

**APÊNDICE C - LEVANTAMENTO DO NÚMERO DE MENSAGENS NA
OUVIDORIA EM 2014 E PRIMEIRO TRIMESTRE DE 2015**

MENSAGENS OUVIDORIA 2014						
	CONTRIBUINTE	CNPJ	N MSG	PROCESSO	ASSUNTO	PROTOCOLO
1	CANXXXXX	02.XXX815/0001-23	667982	12448XXXXXX/2013-82	Redução Multa	2013
2	UNIXXXXX	01.XXX530/0001-64	651805	12448XXXXXX/2013-98	RECINE	2013
3	MAGXXXXX	05.XXX818/0001-44	660369	10768XXXXXX/2009-90	Restituição	2009
4	BRAXXXXX	00.XXX262/0001-72	654948	10768XXXXXX/2006-51	Restituição	2006
5	XAVXXXXXX	02.XXX296/0001-09	676801	10768XXXXXX/2009-88	Compensação	2009
6	TARXXXXX	00.XXX709/0001-23	680705	12326XXXXXX/2011-12	Revisão DAU	2012
				12326XXXXXX/2011-45		
				12326XXXXXX/2011-90		
7	COMXXXXX	29.XXX960/0001-09	698114	12448XXXXXX/2012-90	Restituição	2011
			699126	12448XXXXXX/2011-78		
8	HOTXXXXX	42.XXX353/0001-76	696440	10070XXXXXX/96-58	Compensação 3°	1996
9	A KONXXXX	42.XXX236/0001-29		10070XXXXXX/99-87		
10	INFXXXXXX	36.XXX395/0001-91	699886	10070XXXXXX/2003-76	Restituição	2003
11	521XXXXX	01.XXX719/0001-16	703123	10768XXXXXX/2005-97	Revisão DAU	2009
12	ITAXXXXX	02.XXX080/0001-96	704258	11707XXXXXX/2014-09	REIDI	2014
13	MCFXXXX	28.XXX896/0001-81	700006	15374XXXXXX/2007-37	Compensação	2007
14	CAFXXXXX	33.XXX998/0001-42	710459	12448XXXXXX/2012-87	Restituição	2012
15	LESXXXXX	07.XXX722/0001-82	720568	12448XXXXXX/2013-19	Retificação DCTF	2013
				12448XXXXXX/2013-40		
16	BG CXXXX	04.XXX495/0001-70	722165	18470XXXXXX/2014-27	Revisão DAU	2014
17	THOXXXXX	00.XXX662/0001-00		12448XXXXXX/2014-99		
				12448XXXXXX/2014-33		
18	SUPXXXXX	28.XXX564/0001-80	720892	15463XXXXXX/2014-23	Cancel DIRF	2014
19	VB AXXXXX	00.XXX470/0001-03	719115	13706XXXXXX/2001-52	Cobrança	2001
20	FUNXXXXXX	34.XXX842/0001-14	719665	15374XXXXXX/2006-17	Restituição	2006
			719667			
21	PLAXXXXX	33.XXX830/0001-87	731016	11707XXXXXX/2013-22	Restituição	2013
22	MARXXXX	32.XXX757/0001-70	734909	11707XXXXXX/2014-78	REIDI	2014
23	ENGXXXXXX	07.XXX308/0001-68	731259	12448XXXXXX/2011-85	Revisão DAU	2011
24	LAGXXXXXX	19.XXX987/0001-98	735934	12448XXXXXX/2014-35	REIDI	2014
25	MONXXXXXX	33.XXX308/0001-73	737051	10768XXXXXX/2010-55	Restituição	2010
26	BRAXXXXX	00.XXX262/0001-72	737325	10768XXXXXX/2006-51	Restituição	2006

MENSAGENS OUVIDORIA 2015						
	CONTRIBUINTE	CNPJ	N MSG	PROCESSO	ASSUNTO	PROTOCOLO
1	GOLXXXXX	09.XXX965/0001-43	739917	12448XXXXXX/2012-29	PER	2012
				12448XXXXXX/2012-73		
2	SE NXXXXX	02.XXX080/0001-96	746913	12448XXXXXX/2014-76	Consulta	2014
3	MARXXXXX	32.XXX757/0001-70	753538	11707XXXXXX/2014-78	REIDI	2014
4	AGUXXXXXX	19.XXX987/0001-98	753333	12448XXXXXX/2014-35	REIDI	2014
5	LULXXXXXX	11.XXX136/0001-49	755816	12448XXXXXX/2011-60	Consulta	2011

Fonte: Os dados foram extraídos das mensagens recebidas pela equipe para resposta ao contribuinte.

Obs: Os dados do Cadastro de Nacional Pessoas Jurídicas (CNPJ) e número dos processos dos contribuintes foram alterados para manter a privacidade dos mesmos.

APÊNDICE D - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Como é estruturada a Diort da Demac?

Qual o número de servidores das equipes?

Qual o nível de comprometimento da equipe?

Como é realizada a distribuição dos processos de ressarcimento/restituição/compensação?

Como é realizada a triagem e distribuição dos processos que dão entrada na divisão diariamente?

São analisados processos de isenção/imunidade/regimes especiais (benefícios fiscais)?

Qual o aprofundamento das análises feitas nos processos de ressarcimento/restituição/compensação?

Qual o fluxo de trabalho estabelecido?

Depois da conclusão da análise do direito creditório é elaborado o relatório SAPO?

Como a Diort está efetuando as análises de parcelamentos na modalidade à vista com a utilização de prejuízo fiscal e base de cálculo negativa de CSLL?

Qual o estoque de processos a serem trabalhados?

Qual o número de contribuintes sob controle da Demac?

APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O CHEFE DA DIORT/DEMAC/RJO

"Antes de iniciarmos a entrevista quero te apresentar ao Delegado da DEMAC. Ele juntamente com o Delegado Adjunto, que você já conhece, são os responsáveis pela publicação da Portaria DEMAC/RJO nº 30 de 25 de março de 2014, que regula a metodologia de determinação da quantidade de procedimentos de análise de processos para reconhecimento de direito creditório e de intervenções no Sistema de Controle de Créditos (SCC) no âmbito da DEMAC. Essa portaria foi baseada no Plano de Trabalho Maiores Contribuintes 2014, anexo único da Portaria RFB Sufis Suara nº 1861, de 23 de dezembro de 2013, que trata da redução do passivo tributário dos contribuintes diferenciados; e na Nota Técnica Especial RFB/Suara/Corec nº 02/2014, de 05 de fevereiro de 2014, a qual trata dos indicadores: Índice de Redução do Valor de Estoques de Compensações Pendentes (ICP) e o Índice do Tempo Médio de Estoque de Restituições Pendentes (IRP).

O anexo único da Portaria DEMAC/RJO nº 30/2014 foi elaborada em conjunto com as equipes da DIORT para estimar as horas necessárias para a análise dos processos de acordo com a origem, tributos/área de concentração temática, tema/atividade definidos no mapeamento do macroprocesso da análise do direito creditório. A partir dessas horas estimadas, o número de pareceristas das equipes e a quantidade de horas disponíveis no ano é estabelecida a meta quantitativa, a qual é dividida em percentuais trimestrais pelo chefe da DIORT. Essa meta anual foi apresentada ao Delegado para aprovação no dia 31 de março de 2014. Há uma pasta compartilhada no servidor da delegacia que permite acesso por todos aos planejamentos e metas estabelecidos.

A DIORT é composta por três equipes: duas de pareceristas, formadas por 17 (dezessete) auditores-fiscais e uma de execução com 10 analistas-tributários. Considerando que eles participaram do mapeamento do processo de trabalho e ajudaram a estimar a média de horas para análise dos processos o grau de comprometimento com as metas é satisfatório. Para definição da carga de trabalho são calculadas as horas líquidas anuais por servidor, considerando 8 (oito) horas por dia útil, descontando as férias, 50% (cinquenta e cinco por cento) dessas horas são

utilizadas para as análises de direito creditório (processos de ressarcimento/restituição/compensação) e os outros 45% (quarenta e cinco por cento) são distribuídos entre as outras atividades, como os processos relativos aos benefícios fiscais, controle de crédito *sub judice* e a revisão de débitos declarados, conforme vão dando entrada na divisão.

A triagem dos processos é feita pelas chefias das equipes e seus substitutos, em revezamento, sendo que os auditores-fiscais que exercem função de chefia não tem percentual de horas alocadas para análise de processos e para os substitutos é considerado somente 50% (cinquenta por cento). A distribuição do trabalho é acompanhada em uma planilha para que não sejam excedidas as horas estabelecidas. Essa planilha também fica disponível na pasta compartilhada e conforme as análises são feitas o andamento é atualizado pelo servidor responsável.

O aprofundamento das análises é definido através de roteiros estabelecidos de acordo com o tipo de crédito a ser analisado. Já foram elaborados em relação a saldo negativo de IRPJ e CSLL e pagamento indevido ou a maior, estando em elaboração o relativo a ressarcimento de PIS/COFINS não cumulativo.

Após a análise do processo o auditor-fiscal emite o parecer. No caso dos processos de ressarcimento/restituição/compensação após o parecer eles são encaminhados a equipe de execução, a qual efetua todos os procedimentos no sistema. Concluída essa fase o processo retorna ao auditor responsável que elaborará o despacho decisório. Há portarias delegando competências em razão do valor do processo analisado, essa delegação é que define quem serão os signatários do despacho. Devido a esse fluxo foi eliminado o relatório SAPO, o qual era manual e sujeito a erros. Os dados são retirados do próprio SIEF.

A DEMAC/RJO entende que o parcelamento na modalidade à vista com a utilização de prejuízo fiscal e base de cálculo negativa de CSLL, previsto na Lei nº 11941/09 não é um benefício fiscal e sim uma espécie de parcelamento. Portanto, esses processos são todos analisados na DICAT. O procedimento nesses casos é averiguar se há algum registro do contribuinte no SAPLI e manter os débitos em cobrança até a consolidação dos mesmos pelo sistema. Caso o contribuinte necessite de uma certidão negativa de débitos o CAC consulta diretamente a DICAT para se certificar se o contribuinte tem direito a emissão da mesma.

Acredito que hoje a DIORT tenha uns 2.000 (dois mil) processos em estoque para serem analisados. No entanto, em razão do gerenciamento de risco e da limitação de recursos humanos para análise, foi estabelecido um valor de corte, ou seja, será dada prioridade aos processos acima desse valor em detrimento aos demais.

A SRRF 07 publicou uma portaria que define os contribuintes da DEMAC em razão de seu faturamento diferenciado. Atualmente temos sob nossa circunscrição 180 (cento e oitenta) contribuintes. De tempos em tempos é publicada uma nova portaria alterando/mantendo esses contribuintes conforme a nova conjuntura. Em função do número reduzido de empresas, os valores de crédito tributário são mais expressivos, no entanto, o acompanhamento é diferenciado e propicia a gestão dos processos."