

Relatório de Monitoramento Anual do Programa de Gestão e Desempenho

SECRETARIA ESPECIAL DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL
Dezembro/2022

Em atenção à Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020.

Relatório de Monitoramento Anual do Programa de Gestão e Desempenho da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil

1. Trata-se de Relatório de Monitoramento Anual do Programa de Gestão e Desempenho da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), em atendimento ao disposto no art. 17 da Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, recentemente revogada.

2. A Portaria RFB nº 68, de 27 de setembro de 2021, *“estabelece os procedimentos gerais do programa de gestão no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil”* e define no art. 22 que o *“gestor da atividade ou do processo de trabalho com base nas informações prestadas pelos titulares das unidades”* deverá elaborar o relatório de acompanhamento anual, ficando a Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (Copav) responsável pela consolidação dos resultados da RFB.

3. De acordo com a referida Portaria, são gestores da atividade ou do processo de trabalho em programa de gestão na RFB as seguintes autoridades administrativas: Coordenador-geral, Coordenador especial, Corregedor, Chefe de Assessoria, Chefe da Ouvidoria ou Chefe do Cetad, conforme processos de trabalho abaixo relacionados (Anexo Único):

1. Formular e Analisar Propostas de Política Tributária e Aduaneira
2. Monitorar e Avaliar o Sistema Tributário e Aduaneiro
3. Acompanhar e Subsidiar a Avaliação das Políticas Públicas Implementadas com Benefício Fiscal
4. Gerir o Crédito Tributário e a Arrecadação
5. Gerir Direito Creditório de Contribuinte
6. Controlar Benefícios Fiscais e Regimes Especiais de Tributação
7. Monitorar Grandes Contribuintes
8. Controlar o Cumprimento das Obrigações Acessórias
9. Atuar na Garantia do Crédito Tributário
10. Promover a Conformidade Tributária
11. Realizar Pesquisa e Seleção
12. Realizar a Fiscalização
13. Realizar a Vigilância e Repressão
14. Realizar Ações de Pesquisa e Investigação
15. Controlar Processos de Importação e Exportação
16. Realizar Auditorias de Conformidade Aduaneira e Fiscal
17. Controlar Processos Aduaneiros Diferenciados
18. Gerenciar Riscos Operacionais Aduaneiros
19. Autorizar Intervenientes
20. Controlar Regimes Aduaneiros
21. Formular Atos Interpretativos e Normativos
22. Propor a Uniformização da Jurisprudência
23. Julgar Recursos Administrativos
24. Subsidiar a Atuação da Defesa no Contencioso
25. Desenvolver a Moral Tributária
26. Prestar Orientação e Atendimento
27. Gerir Ouvidoria
28. Conduzir Relações Institucionais

29. Conduzir Relações Internacionais
30. Realizar a Comunicação Social
31. Gerir Cadastros Tributários e Aduaneiros
32. Gerir a Estratégia e o Desempenho Organizacional
33. Gerir Estrutura Organizacional
34. Gerir Portfólio e Projetos
35. Realizar a Gestão de Processos
36. Realizar a Comunicação Interna
37. Gerir Conhecimento e Inovação
38. Desenvolver a Integridade Funcional
39. Promover a Ética Institucional
40. Gerir Riscos Institucionais
41. Realizar Auditoria Interna
42. Elaborar Planeamento Orçamentário
43. Gerir Execução Orçamentária e Financeira
44. Realizar Gestão Contábil
45. Gerir Controle Funcional
46. Recrutar e Selecionar Pessoas
47. Capacitar e Desenvolver Pessoas
48. Gerir Desempenho
49. Gerir Provimento, Mobilidade e Desligamento de Pessoas
50. Promover Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho
51. Realizar Governança de TI
52. Prospectar Inovações e Gerir Necessidades em Soluções de TI
53. Desenvolver, Adquirir e Implantar Soluções de TI
54. Manter e Suportar Soluções de TI
55. Gerir Prestadores de Serviço e Fornecedores de TI
56. Gerir Segurança de TI
57. Gerir Materiais Serviços
58. Gerir Imóveis e Obras
59. Gerir Mercadorias Apreendidas
60. Realizar Gestão Documental
61. Realizar Controle Processual
62. Gerir e Executar as Atividades Relativas à Preservação e Manutenção da Memória Institucional

4. Antes da edição da Portaria RFB nº 68, de 2021, o programa de gestão, na modalidade de Teletrabalho, era normatizado pela Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017¹, ainda vigente. Dessa forma, os projetos de gestão de alguns processos de trabalho estão em fase de adequação e migração:

Áreas gestoras dos processos de trabalho	Ato normativo que autorizou a execução das atividades na modalidade
Codac	Portaria RFB nº 390/2019 (alterada pelas Portarias RFB nº
Corec	
Coger	

¹ A Portaria RFB nº 2.383, de 2017, não foi revogada porque existem processos de trabalho ainda em fase de migração.

Audit	456/2019; nº 1.431/2019; nº 734/2020; e nº 106/2022)
Cotec	
Comac	
Cosit	
Cocad	
Copes	
Coana	

5. A autorização para a execução das atividades referentes aos Processos de Trabalho, relacionados no item 3 (Portaria RFB nº 68, de 2021), está prevista nos seguintes atos:

Áreas gestoras dos processos de trabalho	Ato normativo que autorizou a execução das atividades na modalidade
CE-RFB	Portaria RFB nº 230/2022
Audit	Portaria RFB nº 198/2022
Cocaj	Portaria RFB nº 161/2022
Cocaj	Portaria RFB nº 160/2022
Ouvid	Portaria RFB nº 141/2022
Cotec	Portaria RFB nº 140/2022
Corep	Portaria RFB nº 139/2022
Corat	Portaria RFB nº 138/2022
Copol	Portaria RFB nº 137/2022
Copes	Portaria RFB nº 136/2022
Copei	Portaria RFB nº 135/2022
Copav	Portaria RFB nº 134/2022
Comac	Portaria RFB nº 133/2022
Cogep	Portaria RFB nº 132/2022
Cogea	Portaria RFB nº 131/2022
Cofis	Portaria RFB nº 130/2022
Codar	Portaria RFB nº 129/2022
Cocad	Portaria RFB nº 128/2022
Coana	Portaria RFB nº 127/2022
Cetad	Portaria RFB nº 126/2022
Audit	Portaria RFB nº 125/2022
Asleg	Portaria RFB nº 124/2022
Ascom	Portaria RFB nº 123/2022
Ascif	Portaria RFB nº 122/2022
Asain	Portaria RFB nº 121/2022
Cosit	Portaria RFB nº 120/2022
Cocaj	Portaria RFB nº 119/2022

6. Os primeiros Projetos de Gestão aprovados com base na Portaria RFB nº 68, de 2021, foram publicados a partir do mês de fevereiro de 2022. Por esse motivo, as informações prestadas no presente relatório abrangerão apenas o período de execução das atividades realizadas a partir do II Trimestre/2022.

7. O Relatório de Produtividade, previsto no art. 21, está disponível na página da RFB na internet: [Relatório de Produtividade - 2022/3 — Português \(Brasil\) \(www.gov.br\)](http://www.gov.br)

8. Prestadas os esclarecimentos iniciais, segue Relatório de Acompanhamento Global Anual:

I - de natureza quantitativa, para análise estatística dos resultados alcançados²:

De acordo com a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, o atualmente denominado Programa de Gestão e Desempenho foi instituído na RFB – após experiência piloto autorizada em 2012 – por meio da Portaria RFB nº 2.383, de 2017, e implementado com base na Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, pela Portaria RFB nº 68, de 27 de setembro de 2021, mas a efetiva expansão para toda a gama de processos de trabalho (mais de 60, em mapeamento de primeiro nível) e adesão os participantes ocorreu a partir de fevereiro de 2022, ainda no contexto de emergência de saúde pública acarretada pelo coronavírus (Covid-19), e vigência de normativo do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), quanto ao trabalho remoto emergencial.

TOTAL DE PARTICIPANTES DO PGD: 7.775 servidores

PERCENTUAL DE PARTICIPANTES DO PGD EM RELAÇÃO AO QUADRO DE PESSOAL: 45,44%

Apuração dos Dados

Quadro de Pessoal: 17.112

Considerados agentes públicos (servidores, empregados públicos e estagiários) ativos em exercício na RFB.

Unidade Administrativa	Auditor			Analista			Admin.			PSE	EST	TC	Out	Total
	ativo	ced	total	ativo	ced	total	ativo	ced	total					
UNIDADES CENTRAIS	662	1	663	453		453	182		182	35	7	235	12	1587
SRRF - 1ª REGIÃO FISCAL	451	4	455	368	2	370	304	4	308	58	35	278	20	1524
SRRF - 2ª REGIÃO FISCAL	345	1	346	317		317	366	1	367	75	21	213	11	1350
SRRF - 3ª REGIÃO FISCAL	291	2	293	253		253	262		262	36	21	156	13	1034
SRRF - 4ª REGIÃO FISCAL	406	7	413	261	1	262	329	3	332	127	21	233		1388
SRRF - 5ª REGIÃO FISCAL	368	1	369	266		266	226		226	84	26	122	3	1096
SRRF - 6ª REGIÃO FISCAL	545	9	554	471		471	310	2	312	80	30	265	7	1719
SRRF - 7ª REGIÃO FISCAL	886	22	908	603		603	411	2	413	220	55	369	10	2578
SRRF - 8ª REGIÃO FISCAL	1653	20	1673	1638		1638	424		424	358	89	725	2	4909
SRRF - 9ª REGIÃO FISCAL	785		785	703		703	359	1	360	90	29	440	5	2412
SRRF - 10ª REGIÃO FISCAL	514	8	522	507		507	216		216	109	24	175	6	1559
DRJs	514		514	86		86	19		19	11		36		666
Total	7420	75	7495	5926	3	5929	3408	13	3421	1283	358	3247	89	21822

Fonte: SA3/ programa de gestão/relatórios estruturados planos de trabalho 19/12/2022

Participantes do PGD – Portaria RFB nº 68/2021: 4.666

Segmento Funcional	Presencial sem controle de frequência	Teletrabalho integral	Teletrabalho parcial	Total Geral
Administrativo	130	948	138	1216

² As informações de natureza quantitativa foram integralmente prestadas pela Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, vinculada à Subsecretaria de Gestão Corporativa.

Analista	113	1898	191	2202
Auditor	52	1122	74	1248
Total Geral	295	3968	403	4666

Fonte: SA3/ programa de gestão/relatórios estruturados planos de trabalho 19/12/2022

Participantes do PGD – Portaria RFB nº 2383/2017: 3.109

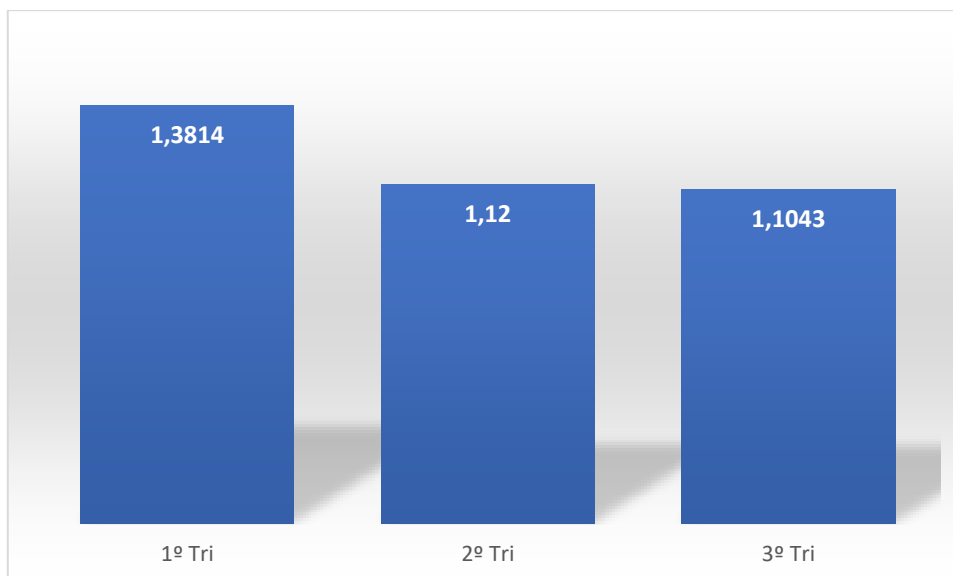
Rótulos de Linha	Administrativo	Analista	Auditor	Total Geral
Acompanhamento Diferenciado de Maiores Contribuintes			107	107
Análise e elaboração de processos de correição	4	58	120	182
Análise e julgamento de processos administrativos fiscais			432	432
Desenvolvimento de sistemas corporativos na área de tecnologia da informação	1	4	5	10
Formulação e Análise de Atos Relacionados aos Processos de Trabalho da Tributação		4	64	68
Formular Atos Interpretativos			1	1
Gerir Cadastros Tributários e Aduaneiros	20	90	2	112
Gerir Direito Creditório de Contribuinte	40	267	362	669
Preparo, Análise, Decisão e Execução de Processos de Arrecadação, Cobrança e Cumprimento de obrigações acessórias e garantia do crédito tributário	164	922	431	1517
Realizar Auditoria Interna			11	11
Total Geral	229	1345	1535	3109

Fonte: teletrabalho – extração de relatórios Portaria RFB nº 2383 19/12/2022/ Gestão da Produtividade/ SA3

a) variação de gastos, quando houver, em valores absolutos e percentuais:

Entende-se que esse item deve ser respondido pela Coordenação-Geral de Programação e Logística (Copol), em vista de ser afeta a sua competência regimental, nos termos do art. 168 do Regimento Interno da RFB, aprovado pela Portaria ME nº 284, de 27 de julho de 2020, e, ainda, considerando a composição dos gastos públicos citados pelo Tribunal de Contas da União no item 67 do ACÓRDÃO Nº 2564/2022 – TCU: viagens a serviço e manutenção das instalações físicas, contratos de manutenção, passagens, despesas com locomoção, serviços de energia elétrica, água e esgoto.

b) variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais:



2022			
Período	Produtividade	Varição Absoluta	Varição relativa
1º Tri	1,3814	-	-
2º Tri	1,12	-0,2614	-18,9%
3º Tri	1,1043	-0,0157	-1,4%
Total	3,6057	-	-
Média	1,2019	-	-

Fonte: Painel Produtividade/Gestão da Produtividade/SA3, 20/12/2022

c) variação de agentes públicos por unidade após adesão ao programa de gestão:

Período	fev/22					dez/22					Variação				
	SF	AF	AT	Admin	Estag	Total	AF	AT	Admin	Estag	Total	AF	AT	Admin	Estag
TOTAL	7581	5887	4956	335	18759	7420	5926	3408	358	17112	-161	39	-1548	23	-1647

SF - Segmento Funcional

Fonte: exercício: extrações de fevereiro de 2022 e de 19/12/2022/ quantitativo de servidores/ SA3

Considerados agentes públicos (servidores, empregados públicos e estagiários) ativos em exercício na RFB.

Na maioria das Unidades da RFB houve redução de agentes públicos seguindo a variação negativa de toda a Instituição, mas em algumas houve uma variação positiva, possivelmente pela estruturação de equipes regionais e nacionais que vem sendo expandida mais acentuadamente, como forma de otimização dos trabalhos, dada a histórica carência de pessoal, desde a implementação da nova estrutura regimental aprovada pela Portaria ME nº 284, de 27 de julho de 2020, as quais foram favorecidas e até fomentadas pelo PGD, conforme demonstrado no quadro abaixo:

RF	Unidade Administrativa	Variação				
		AF	AT	Admin	Estag	Total
09RF	SRRF - 9ª REGIÃO FISCAL	-4	46	67	-1	108
UC	SUCOR - SUBSECRETARIA DE GESTÃO CORPORATIVA	17	13	18	0	48
08RF	SRRF - 8ª REGIÃO FISCAL	-7	66	-36	1	24
01RF	SRRF - 1ª REGIÃO FISCAL	-8	23	6	-3	18
UC	SUARA - SUBSECRETARIA DE ARRECADAÇÃO, CADASTROS E ATENDIMENTO	7	9	-7	2	11
07RF	ALF - PORTO DO RIO DE JANEIRO	18	6	-14	0	10

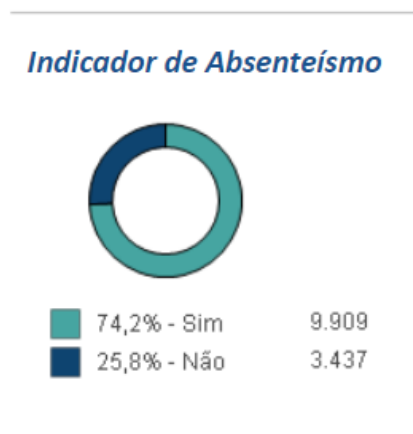
Fonte: exercício: extrações de fevereiro de 2022 e de 19/12/2022/ quantitativo de servidores/ SA3

d) variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais:

1 - Em relação aos últimos 12 meses , o índice de absenteísmo relativo à Carreira Tributária e Aduaneira foi de:



No gráfico abaixo encontra-se o índice de absenteísmo apurado pelo ME por meio do Painel Estatístico de Pessoal. A RFB desconhece a metodologia de apuração desse índice, conforme o Glossário constante do mencionado Painel, na aba afastamentos – na qual constam as informações pertinentes ao absenteísmo - as informações apresentadas compreendem os Afastamentos ocorridos no Poder Executivo Federal Civil e que estes Afastamentos contabilizam os dias de ausência em que o órgão não pode contar com a força de trabalho do servidor, por diversos motivos possíveis de cadastramento. Incluem, por exemplo, tanto ausências fomentadas pelo Estado (como as relacionadas à capacitação), quanto aquelas de direito do servidor e até mesmo ausências que podem ser identificadas como punições. Não são contempladas como Afastamentos as cessões entre órgãos do poder executivo.



No gráfico abaixo encontram-se classificados e agrupados os tipos de afastamento registrados pelo ME:

Agrupamento de Afastamentos >> Tipo de Afastamento



Data da última atualização: 14/12/2022, às 13:59:45

Fonte: [painelpep.qvw \(planejamento.gov.br\)](https://painelpep.qvw.planejamento.gov.br), acesso em 19/12/2022.

Tem-se o absenteísmo como o não cumprimento da jornada de trabalho pelo trabalhador, independentemente da justificativa. Entre as causas de absenteísmo têm-se aquelas em virtude de patologias relacionadas ou não ao trabalho, amparadas por atestado médico. Neste aspecto, vale apontar que seriam agregadoras para a apuração de métricas, as consultas externas aos dados do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Federal – SIASS, instituído pelo Decreto nº 6.833/2009. **A RFB não tem acesso ao SIASS, dificultando a apuração de métrica de absenteísmo.** No entanto, o Ministério da Economia disponibiliza o Painel Estatístico de Pessoal, porém desconhecemos os conceitos que o Ministério entende como indicadores de absenteísmo.

e) variação na rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais:

IMPACTO EM REMOÇÕES					
Ano	Quantidade remoções	Varição relativa	Varição absoluta	Média mensal	Contexto
2018	1006	-		84	pré-pandemia
2019	746	-260	-26%	62	pré-pandemia
2020*	897	151	20%	75	trabalho remoto (IN 19/2020)
2021	424	-473	-53%	35	trabalho remoto (IN 19/2020)
2022**	322	-102	-24%	27	PGD (início - março/22)

Considerando os números acima, conclui-se que, em comparação com os anos pré-pandemia (2018 e 2019), as remoções, após início do PGD na RFB, reduziram aproximadamente em 68% (2022/2018).

II - de natureza qualitativa, para análise gerencial dos resultados alcançados:

Pelo fato de a RFB possuir um número expressivo de processos de trabalho, optou-se por não consolidar as informações de natureza qualitativa, mantendo-se os esclarecimentos prestados pelos gestores de cada área de negócio.

a) melhoria na qualidade dos produtos entregues:

Unidade Gestora	Informações
Copav	Não se percebeu, até o momento, alteração na qualidade dos produtos entregues.
Asain	Não foi possível observar alterações significativas na qualidade das entregas neste curto período de adoção do PDG, entretanto, com o trabalho executado remotamente, foi possível obter entregas em horários e prazos antes inviáveis no regime de trabalho presencial, por exemplo, no atendimento a demandas após às 18h ou em finais de semana, o que não é incomum em atividades que envolvem aduana e organizações internacionais.
Ascom	Sempre foi um desafio para a instituição identificar, atrair, alocar e reter servidores potencialmente qualificados e capazes de desempenhar suas atividades nos processos de trabalho relacionados à comunicação institucional. Nesse sentido, o teletrabalho teve papel fundamental no processo de recrutamento e formação de equipes com o perfil adequado ao desempenho das atribuições relacionadas à comunicação institucional. Isso porque a possibilidade do teletrabalho, viabilizada pelo programa de gestão, permitiu a seleção de servidores de qualquer região do Brasil, sem a necessidade de remoção para as Unidades Centrais situadas no Distrito Federal. Isso, por si só, já trouxe significativa melhoria na qualidade de produtos entregues. O teletrabalho propiciou ainda maior satisfação e engajamento dos servidores que aderiram à modalidade, o que é reiteradamente externado pelos participantes do Programa de Gestão.
Audit	As reuniões com representantes dos órgãos de controle passaram a ser realizadas via Teams, poupando deslocamentos desnecessários e permitindo a participação de um número maior de envolvidos.
Codar	Houve redução do prazo de atendimento de demandas internas, na medida em que os responsáveis pelas atividades passaram a ter mais autonomia no controle de seus horários de trabalho. O uso de ferramentas de comunicação instantânea permitiu um acesso facilitado entre todos os servidores e maior e melhor compartilhamento de informações e conhecimento.
Cogea	Melhoria no detalhamento dos produtos a serem entregues e das atividades a serem realizadas.

	<p>Aprimoramento da gestão das equipes, com indicadores mais efetivos para visualização dos resultados;</p> <p>Em relação aos produtos entregues, a comparação entre os dois trimestres já ressalta o melhor resultado geral obtido no 3º trimestre em relação ao 2º.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="3">2º Trimestre</th> <th colspan="3">3º Trimestre</th> </tr> <tr> <th>Qtd Ativ</th> <th>Homologadas</th> <th>Índice</th> <th>Qtd Ativ</th> <th>Homologadas</th> <th>Índice</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Coordenação</td> <td>13866,25</td> <td>14703,25</td> <td>1,060362</td> <td>17896,95</td> <td>18712,95</td> <td>1,045594</td> </tr> <tr> <td>1ª Região Fiscal</td> <td>45891</td> <td>45539</td> <td>0,99233</td> <td>53802,5</td> <td>53626,5</td> <td>0,996729</td> </tr> <tr> <td>2ª Região Fiscal</td> <td>18071</td> <td>18125</td> <td>1,002988</td> <td>20040</td> <td>20157</td> <td>1,005838</td> </tr> <tr> <td>3ª Região Fiscal</td> <td>32306</td> <td>32306</td> <td>1</td> <td>41864,61</td> <td>41864,61</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>4ª Região Fiscal</td> <td>25706</td> <td>25706</td> <td>1</td> <td>29352</td> <td>29352</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>5ª Região Fiscal</td> <td>21847</td> <td>22060</td> <td>1,00975</td> <td>30167</td> <td>30587</td> <td>1,013922</td> </tr> <tr> <td>6ª Região Fiscal</td> <td>84797,5</td> <td>84797,5</td> <td>1</td> <td>82321</td> <td>82321</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>7ª Região Fiscal</td> <td>46423,5</td> <td>45993,5</td> <td>0,990737</td> <td>51000,5</td> <td>51209,5</td> <td>1,004098</td> </tr> <tr> <td>8ª Região Fiscal</td> <td>114247</td> <td>114559</td> <td>1,002731</td> <td>131638,1</td> <td>131833</td> <td>1,001481</td> </tr> <tr> <td>9ª Região Fiscal</td> <td>50761</td> <td>50467</td> <td>0,994208</td> <td>54067</td> <td>53995</td> <td>0,998668</td> </tr> <tr> <td>10ª Região Fiscal</td> <td>27444</td> <td>27444</td> <td>1</td> <td>30132</td> <td>30132</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>481360,3</td> <td>481700,25</td> <td>1,000706</td> <td>542281,66</td> <td>543790,56</td> <td>1,002783</td> </tr> </tbody> </table>		2º Trimestre			3º Trimestre			Qtd Ativ	Homologadas	Índice	Qtd Ativ	Homologadas	Índice	Coordenação	13866,25	14703,25	1,060362	17896,95	18712,95	1,045594	1ª Região Fiscal	45891	45539	0,99233	53802,5	53626,5	0,996729	2ª Região Fiscal	18071	18125	1,002988	20040	20157	1,005838	3ª Região Fiscal	32306	32306	1	41864,61	41864,61	1	4ª Região Fiscal	25706	25706	1	29352	29352	1	5ª Região Fiscal	21847	22060	1,00975	30167	30587	1,013922	6ª Região Fiscal	84797,5	84797,5	1	82321	82321	1	7ª Região Fiscal	46423,5	45993,5	0,990737	51000,5	51209,5	1,004098	8ª Região Fiscal	114247	114559	1,002731	131638,1	131833	1,001481	9ª Região Fiscal	50761	50467	0,994208	54067	53995	0,998668	10ª Região Fiscal	27444	27444	1	30132	30132	1	Total	481360,3	481700,25	1,000706	542281,66	543790,56	1,002783
	2º Trimestre			3º Trimestre																																																																																														
	Qtd Ativ	Homologadas	Índice	Qtd Ativ	Homologadas	Índice																																																																																												
Coordenação	13866,25	14703,25	1,060362	17896,95	18712,95	1,045594																																																																																												
1ª Região Fiscal	45891	45539	0,99233	53802,5	53626,5	0,996729																																																																																												
2ª Região Fiscal	18071	18125	1,002988	20040	20157	1,005838																																																																																												
3ª Região Fiscal	32306	32306	1	41864,61	41864,61	1																																																																																												
4ª Região Fiscal	25706	25706	1	29352	29352	1																																																																																												
5ª Região Fiscal	21847	22060	1,00975	30167	30587	1,013922																																																																																												
6ª Região Fiscal	84797,5	84797,5	1	82321	82321	1																																																																																												
7ª Região Fiscal	46423,5	45993,5	0,990737	51000,5	51209,5	1,004098																																																																																												
8ª Região Fiscal	114247	114559	1,002731	131638,1	131833	1,001481																																																																																												
9ª Região Fiscal	50761	50467	0,994208	54067	53995	0,998668																																																																																												
10ª Região Fiscal	27444	27444	1	30132	30132	1																																																																																												
Total	481360,3	481700,25	1,000706	542281,66	543790,56	1,002783																																																																																												
Corep	<p>Com o programa de gestão, foi possível ter maior acompanhamento, de forma sistemática e organizada, das atividades. O servidor possui mais organização e previsão de seu trabalho e o chefe, mesmo distante fisicamente, pode saber o que os membros de suas equipes estão fazendo. Houve eliminação de diversos fatores que podem atrapalhar a rotina do servidor, tais como: deslocamentos, interrupções indesejadas durante o expediente, ruído etc. O maior foco empregado no trabalho resulta em entregas de maior qualidade.</p>																																																																																																	
Copes	<p>A adoção pela Programação Fiscal de modelo mais abrangente e controlado em sistema nacional permite melhor acompanhamento da produtividade dos servidores e empregados pelos respectivos chefes imediatos. A fixação conjunta das entregas e a atuação próxima das chefias imediatas trazem ganhos para todo o processo.</p>																																																																																																	
Cocaj	<p>Na maior parte das equipes houve aperfeiçoamento dos produtos entregues, sendo que a implantação do programa de gestão, com suas ferramentas gerenciais de controle e análise dos trabalhos desenvolvidos por cada servidor, contribuiu mais ainda para essa percepção. Houve ganho de produtividade, melhora na qualidade do serviço prestado e foco em resultado, que tem reflexo em produtos pactuados e entregues. Há de se falar ainda da maior acuracidade na execução das tarefas, decorrente da rotina de supervisão a que estão submetidos os integrantes do plano. Os trabalhos entregues apresentaram melhora na qualidade, pois passou a haver um maior controle por parte do gestor.</p> <p>Apenas em duas áreas, não se observou melhora na qualidade dos produtos entregues: gestão corporativa e planejamento e análise de dados, em razão da natureza de suas atividades, demandando, inclusive, trabalho presencial das equipes de gestão corporativa.</p>																																																																																																	
Comac	<p>A sensibilidade dos chefes de serviço e de divisão de monitoramento dos maiores contribuintes indica que ocorreu uma diminuição na pressão por remoções dos servidores com o implemento do teletrabalho. Equipes que sofriam constantes mudanças anuais não tinham tempo de consolidar os conhecimentos da atividade, com necessidade de passar por toda a curva de aprendizado novamente.</p>																																																																																																	

	<p>A partir do implemento do teletrabalho, as equipes de monitoramento se consolidaram, especializaram e conseguiram entregar melhores resultados conforme as informações apresentadas a seguir.</p> <p>Os dados a seguir levam em consideração a existência de 59 Auditores-Fiscais em teletrabalho em 2021 e 144 Auditores-Fiscais fora desta modalidade de trabalho, bem como 127 Auditores-Fiscais em teletrabalho em 2022 e 55 Auditores-Fiscais fora desta modalidade de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em 2021, os Auditores-Fiscais em teletrabalho, em média, foram responsáveis pela criação de análises em montante 18% superior. - Em 2022, os Auditores-Fiscais em teletrabalho, em média, foram responsáveis pela criação de análises em montante 78% superior. - Em 2021, os Auditores-Fiscais em teletrabalho, em média, foram responsáveis pela finalização ou o encaminhamento para outros processos de trabalho de análises em montante 15% superior. - Em 2022, os Auditores-Fiscais em teletrabalho, em média, foram responsáveis pela finalização ou o encaminhamento para outros processos de trabalho de análises em montante 85% superior. - Em 2022, o resultado financeiro médio por Auditor-Fiscal em teletrabalho foi de R\$ 158.755.579,40, em contrapartida o resultado financeiro médio por Auditor-Fiscal sem teletrabalho foi de R\$ 116.489.426,50. Esses números não puderam ser extraídos com precisão em relação ao período de 2021 em razão de alterações no cálculo do resultado promovidas pela Comac em 2022. <p>Todas essas informações devem levar em consideração que os dados foram extraídos em 19/12/2022, faltando ainda alguns dias para o fim do ano e para a entrega de diversas análises pelos Auditores-Fiscais do monitoramento dos maiores contribuintes.</p>
Ascif	<p>Observa-se mais interação na equipe, nivelamento e troca de conhecimentos. Foram promovidos estudos e discussões o que levou a definições compartilhadas.</p>
Cofis	<p>A adoção do PDG pela Cofis tem permitido um maior planejamento e acompanhamento pelos gestores das atividades desempenhadas pelos servidores, já que o PDG exige o acerto das atividades na sua elaboração e ainda a verificação do trabalho de fato executado no momento da avaliação. O servidor também se beneficia de haver obrigatoriamente um momento para o planejamento do que será realizado no período seguinte. O momento do planejamento exige, do gestor e do servidor, a reflexão do que deve ser feito e a definição de prioridades, contribuindo para o alinhamento entre chefe e subordinado e para a melhoria dos resultados. Especialmente, nota-se, no caso do Teletrabalho Integral, uma maior dedicação dos servidores na execução das tarefas. O fato de haver flexibilidade de horário para a execução das atividades e de não haver necessidade de deslocamentos parecem contribuir para um maior empenho.</p>
Coana	<p>Não é possível afirmar que houve melhoria na qualidade dos produtos entregues.</p>
Corad	<p>A Portaria Conjunta Coana/Corad nº 68/2022 definiu os indicadores para fins do programa de gestão do Gerenciamento de Riscos Aduaneiro (GR). No âmbito do GR, possivelmente, a melhor inovação trazida pela norma foi o estímulo à unificação/integração das equipes de risco, de modo que uma mesma equipe (e até mesmo uma mesma pessoa) pudesse, sem prejuízo quanto à forma de trabalho escolhida, executar todas as atividades de GR associadas aos diversos processos</p>

	<p>aduaneiros, gerando sinergias na execução dos trabalhos e, portanto, expectativas de melhorias quanto ao mapeamento de riscos. Antes da referida norma, apenas quem trabalhava exclusivamente na atividade então denominada “Pesquisa e Seleção”, atividade de GR associada às auditorias aduaneiras pós despacho, podia fazer teletrabalho (Portaria RFB nº 2.383/2017), o que gerava, muitas vezes, a segregação desnecessária de equipes, dificultando o fluxo de informações.</p> <p>Analogamente, a Portaria Conjunta Coana/Corad nº 68/2022 fez com que todos os servidores que atuam no GR, independente de eventual especialização, passassem a ter os seus resultados mensurados por uma mesma ferramenta. Essa padronização melhora a qualidade dos dados a serem extraídos e permite melhor gestão sobre os recursos. No longo-prazo, há, outrossim, expectativas de intensificação de sinergias e de resultados crescentes.</p>
Cotec	<ul style="list-style-type: none"> • Os produtos passam a ter no mínimo uma descrição sucinta em local centralizado para consulta do gestor, facilitando o controle de tarefas e entregas. Essas descrições conferem aos produtos mais compreensibilidade e rastreabilidade; • Os produtos passam a contar com uma etapa de planejamento de atividades entregáveis de forma mais clara e objetiva, que favorece a organização das equipes, inclusive na autogestão de suas atividades; • Qualidades semelhantes de produtos entre entregas presenciais e remotas; • Percepção de que os produtos foram elaborados com maior engajamento; • Percepção de que os produtos foram elaborados por pessoas que estão tendo mais qualidade de vida num novo modelo de controle de produtividade que expande as possibilidades de realização do trabalho, especialmente na forma de execução remota, com aproveitamento de talentos e foco no resultado; • Percepção de que os produtos são entregues mais rapidamente no modo de trabalho remoto; e • Em razão do trabalho remoto especificamente, os produtos que exigem alta taxa de transferência de arquivos no seu processo de agregação de valor são beneficiados pelo uso da infraestrutura de <i>home office</i>.
Ouvid	<p>O fato de o servidor poder trabalhar remoto, sem a necessidade de deslocamento, aumentou e muito a produtividade, pois nas mesmas horas de execução a maioria dos servidores têm feito mais entregas.</p> <p>Após a implementação do PDG, houve melhoria tanto na estruturação, quanto no acompanhamento das rotinas de trabalho dos servidores, possibilitando de forma mais eficiente a gestão do tempo de dedicação.</p> <p>Outra vantagem também é que o trabalho remoto tem tornado os servidores mais acessíveis para contatos e reuniões, fora que as redes de internet particulares dos servidores têm se mostrado mais estáveis que a rede da RFB.</p> <p>O Programa de Gestão, ao estruturar e acompanhar melhor a rotina de trabalho dos servidores, e após realizar algumas ações de padronização de atividades, diminuiu o tempo de resposta das manifestações formalizadas pelo cidadão, em relação ao mesmo período do ano passado, conforme comparação realizada a partir do Dashboard construído pela própria Ouvidoria (Comparação realizada até 05/09, período disponível do Bando de Dados do Sisouvidor). A 3ª Região Fiscal, por exemplo, reduziu o prazo de 13 dias para 8 dias, entre Abril e Setembro.</p> <p>A estruturação do PDG assegura ao gestor a previsão e acompanhamento do tempo individual investido em cada atividade, auxiliando na mensuração do tempo</p>

	<p>empregado em cada atividade operacional, o que possibilita dimensionar e alocar os trabalhos na Equipe, de forma a melhor dimensionar a equipe para o cumprimento das metas.</p> <p>Quanto às atividades relacionadas à LGPD, a possibilidade de se listar as entregas feitas na execução do PDG é um ótimo meio de acompanhamento dos resultados alcançados por cada servidor da área e sugerir melhorias.</p> <p>O Modelo de Dedicção Funcionai (MDF) possibilitou a formação da equipe com integrantes de diferentes regiões, já o PDG facilitou:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ o uso da Internet, pois as redes particulares têm se mostrado melhores do que a rede na própria RFB; ▪ o estudo (por se tratar de um trabalho muito intelectual, o formato do PDG permite que o servidor estude no local mais adequado); ▪ o acompanhamento das entregas com a possibilidade da descrição individual dos resultados alcançados; e ▪ a participação em reuniões com as áreas, operadores, órgãos de controle e alinhamento com os integrantes, em razão de maior flexibilidade de horário, espaço físico e interação que o formato do PDG propõe.
Corat	<p>Houve redução do prazo de atendimento de demandas internas, melhoria na qualidade das entregas, maior satisfação e reconhecimento profissional na medida em que os responsáveis pelas atividades passaram a ter mais autonomia no controle de seus horários de trabalho.</p> <p>Também o uso de ferramentas de comunicação instantânea que permitiu um acesso facilitado entre todos os servidores e maior e melhor compartilhamento de informações e conhecimento.</p>
Cocad	<p>1- O controle do trabalho por metas e não apenas por horas trabalhadas impactou positivamente todos os processos de trabalhos geridos pela Cocad, trazendo maior flexibilidade às equipes;</p> <p>2- A implantação do PDG aumentou a qualidade da integridade de todos os cadastros da RFB;</p> <p>3- A utilização de plataformas de comunicação virtual associadas ao PGD permitiu a atuação mais eficiente de equipes remotas, descentralizadas, regionais e nacionais com uma maior eficiência, ampliando a aderência dos níveis estratégicos, táticos e operacionais;</p> <p>4- O PDG permitiu que o servidor tivesse a flexibilidade para produzir nos horários de maior produtividade, agregando mais qualidade às entregas.</p>
Copei	<p>Apesar de o PDG/Copei ter sido implementado há pouco tempo, no 2º trimestre do corrente ano, e abranger um universo reduzido de participantes até o presente momento³, esta Coordenação é favorável à continuidade do referido programa, tendo em vista, especialmente, a sua capacidade de promover uma gestão da produtividade orientada a resultados, bem como contribuir para a motivação e comprometimento dos participantes com os objetivos estratégicos da RFB.</p> <p>Em vista disso, é difícil mensurar nesse curto prazo melhorias objetivas dos produtos entregues. Não obstante, observa-se maior preocupação dos servidores em orientar suas atividades nos termos do processo de trabalho principal da Copei, qual seja:</p>

³ A maior parte dos servidores da Copei possui sua jornada de trabalho regulada pela Portaria RFB nº 84/2021 (atividades de inteligência e contrainteligência).

	<p>03.05.01 – Realizar Procedimentos de Pesquisa e Investigação, o que, por si só, se revela como uma melhoria na forma de trabalhar a ser pontuada.</p> <p>Além disso, a revisão pelos pares, formalmente implementada pela Atividade de Pesquisa e Investigação (API) nº 14, tem o potencial de aprimorar qualitativamente as entregas e propicia discussões mais densas sobre os critérios que definem os níveis de complexidade de cada API.</p>
Cogep	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema do PGD é um “hub” consolidador de dados de outros sistemas internos, permitindo uma visão integral do órgão e não mais fragmentada em vários sistemas e ferramentas diferentes para os diversos processos de trabalho do órgão; • Relatórios gerenciais que permitem acompanhar a produtividade dos participantes e os resultados individuais e da equipe; • Teletrabalho viabilizou: equipes regionais, nacionais, chefias remota, propiciando um melhor aproveitamento de talentos e força de trabalho, dada a já histórica carência de pessoal do órgão; • Implementação sistêmica do PGD e sua expansão propicia visão e percepção mais clara das chefias imediatas e participantes quanto à dimensão do seu trabalho e sua vinculação ao planejamento estratégico do órgão; • Implementação de sistemática de avaliação qualitativa promovida pela Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 2020, estimula a cultura do feedback e a busca pela melhoria dos trabalhos entregues, além de promover a constante avaliação e ajustamento de métricas dos processos de trabalho da Instituição, inclusive da Rede de Gestão de Pessoas da RFB; fomentando - ainda – a busca de qualificação por meio de capacitações e o incremento de serviços de Qualidade de Vida no Trabalho.

b) dificuldades enfrentadas

Unidade Gestora	Informações
Copav	Demanda maior esforço de gerenciamento.
Asain	As dificuldades observadas no período estão relacionadas ao sistema utilizado para o controle e lançamento das atividades sob o PDG. Entende-se que tais dificuldades em grande medida decorreram da baixa familiaridade com o novo sistema, de modo que se espera a gradual redução de sua incidência no futuro. Com relação a outras dificuldades relacionadas à parte de TI, as quais podem ocorrer em qualquer regime de trabalho, a nossa experiência é de que são sempre resolvidas com agilidade pelo Serpro.
Ascom	Durante o processo de implantação do programa, foi observada a necessidade de um período inicial para a que os participantes pudessem se adaptar às ferramentas de trabalho, especialmente entre os servidores que não tinham prévia convivência pessoal.
Audit	A comunicação interna da equipe ficou prejudicada. O uso de aplicativo de mensagens, reuniões virtuais e ligações telefônicas dificulta a coordenação dos servidores.

Codar	Foram enfrentadas dificuldades na gestão de servidores que não puderam ser incluídos no Programa de Gestão, embora suas atividades fossem compatíveis com tal Programa (como os servidores do Serpro).
Cogea	As dificuldades iniciais encontradas estavam mais relacionadas à adequação das pessoas à nova forma de gestão do trabalho. No entanto, a Receita Federal conseguiu promover várias ações, inclusive de capacitação, que facilitaram a utilização do novo formato. Apesar disso, ainda permanecem como dificuldades a serem superadas: a vinculação da forma de trabalho (presencial/teletrabalho) à participação no PGD; a participação optativa ao programa; além da impossibilidade de realização de teletrabalho em turnos distintos do mesmo dia.
Corep	Inicialmente, houve diminuição de interação presencial com colegas de trabalho, que foi, gradualmente, sendo substituída pelo aumento da interação virtual. Necessidade de investimento inicial em aparatos físicos e tecnológicos por parte do servidor para realização do trabalho, compensado pela economia de recursos em outras áreas, por exemplo, deslocamentos.
Copes	Para a Programação Fiscal, houve o desafio adicional de convivência, em parte do ano, de dois modelos de avaliação: previstos nas Portarias RFB nº 2.383/2017 e nº 68/2021.
Cocaj	As maiores dificuldades relativas ao trabalho remoto foram enfrentadas no início de 2020, quando da implantação do trabalho remoto devido à situação de urgência da epidemia de Covid-19. Quando iniciou o trabalho de gestão, a equipe já havia superado as dificuldades do trabalho remoto em termos de comunicação, organização do trabalho e adaptação. As ferramentas disponibilizadas pela RFB durante o Programa de Gestão foram suficientes e ofereceram o necessário suporte para o bom desempenho da equipe. Algumas dificuldades adicionais observadas em parte das equipes de DRJ: eventuais descontinuidades das atividades, provocadas por panes e defeitos nas estações de trabalho; rigidez na descrição das atividades, falta de sincronização do Sistema de Apoio às Atividades Administrativas (SA3) e e-Processo, falta de padronização nos meios de comunicação, dificuldade no preenchimento e elaboração do PDG; fluxo de trabalho codependente de outras áreas, sem possibilidade interferência nessas áreas; lacuna na legislação para tratamento de casos excepcionais que afetam o fluxo de processos, ocasionando prejuízo das atividades. Além disso, pelas atividades exercidas, houve dificuldade na implementação do teletrabalho para as equipes de gestão corporativa e de planejamento e análise de dados, uma vez que existem muitas e variadas atividades fazendo com que o processo de metrificação e avaliação seja difícil, demorado e pouco intuitivo. Além disso, existem ainda diversas atividades que não se amoldam em nenhuma das métricas. Nesse sentido o teto de 30% demonstra-se baixo para a classificação de atividades não metrificadas. Em razão de existirem muitas e variadas atividades, tanto o processo de preenchimento do plano de trabalho como o de acompanhamento demonstram-se complexos e morosos. Em razão dessa complexidade, a entrega de trabalhos deve ser registrada (anotada) diariamente para que haja um controle eficaz do plano de trabalho, ou seja, o servidor gasta

	uma boa quantidade de horas somente para efetivar o controle/acompanhamento do seu PGD.
Comac	Não ocorreram dificuldades dignas de menção nesse relatório.
Ascif	As dificuldades foram poucas e bem pontuais, por exemplo: certa dificuldade em seguir o fluxo de processos definido, agendamento de reuniões com menos de 24 horas de antecedência, porém todas ajustadas com as ações necessárias.
Cofis	A ausência física resultante do teletrabalho exige, por parte dos gestores, a criação de situações específicas para cultivar a troca de experiências e a convivência da equipe. Essas situações podem ser virtuais ou presenciais, mas precisam ser uma preocupação presente dos gestores. Tem-se verificado uma resistência dos servidores para a participação de encontros presenciais. Serão necessárias novas soluções para superar essa dificuldade.
Coana	O exercício do trabalho remoto pela maior parte dos servidores, sem porcentagem mínima de exercício presencial, tem causado um grande distanciamento das equipes juntos às demais equipes de trabalho e à instituição de maneira geral, vislumbrando-se prejuízos a médio e longo prazos para a instituição.
Corad	2022 foi um ano atípico na RFB, pois vários Auditores-Fiscais pediram exoneração dos cargos em comissão que ocupavam. As Unidades Centrais tiveram dificuldades em reocupar esses cargos, gerando, em última instância, lacunas no seu fluxo de informações e de gestão. Por óbvio, esse movimento também permeou o GR, notadamente pela falta de interlocução com as chefias.
Cotec	<ul style="list-style-type: none"> • Existem algumas dificuldades para o programa de gestão que podem ser traduzidos nas seguintes questões: <ul style="list-style-type: none"> ○ Como aperfeiçoar o controle de modo eficiente, mantendo os custos envolvidos em níveis aceitáveis? ○ Como aperfeiçoar o apoio aos servidores na adaptação às mudanças na forma de controle de sua produtividade? ○ Como aperfeiçoar a conformidade na execução do programa com o disposto no § 3º do art. 8º da Portaria RFB nº 68, de 27 de setembro de 2021? • Dificuldade de alguns colegas com a falta de interação presencial; • Necessidade de evoluir o sistema informatizado de apoio ao controle de elaboração e execução de planos de trabalho para atender as diversas demandas de melhoria, inclusive para facilitar o preenchimento dos controles por parte dos servidores; e • Dificuldade dos colegas com a leitura das normas e documentos afetos ao controle, seja pelo tempo que precisa ser dispendido para isso, seja pela complexidade em algumas situações.
Ouvid	A dificuldade encontrada diretamente ligada ao PDG se resume à forma de preenchimento, pois ainda é feita de forma manual, no SA3, o que demanda bastante tempo do servidor para realizar as inclusões. O sistema de ouvidoria não está sob governabilidade da RFB e não possui funcionalidades para extração das atividades por servidor, inviabilizando a integração com o SA3. O principal desafio encontrado foi a necessidade de se estabelecer padronização nacional, de forma a permitir a comparação e buscar melhorias.
Corat	Ocorreram algumas dificuldades pontuais relativas à utilização do sistema de controle de produtividade no SA3, principalmente nos primeiros meses. Porém,

	todas foram rapidamente superadas, graças às constantes evoluções no sistema e ao manual, que está muito claro.
Cocad	Falta de integração entre os sistemas de gerenciamento do PGD RFB como eProcessos e SA3.
Copei	O enquadramento do produto a ser entregue nos diversos níveis de complexidade estipulados para as API foi uma das dificuldades percebidas ao longo desse período inicial, o que, já evidenciou a necessidade de revisão periódicas das atividades e de seus níveis. A ausência de um sistema próprio para acompanhamento de métricas, integrado ao SA3, também gerou dificuldades. No entanto, a Copei vem desenvolvendo um Script/plug-in no ContÁgil que se encontra em fase final de desenvolvimento.
Cogep	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de período de adaptação e aprendizado: embora tenham sido oferecidas <i>lives</i>, vídeos e manual, foi possível perceber que a curva de aprendizado do sistema implementado exige paciência e acompanhamento dos usuários; • É necessário o desenvolvimento de competências específicas para a gestão do trabalho nos novos modelos e o fortalecimento das habilidades dos líderes em gerenciar equipes trabalhando remotamente; • Dificuldades no processo de planejamento das atividades e pactuação das metas, até mesmo confusão entre conceitos como metas e indicadores; • Alinhamento das entregas dos participantes à estratégia do órgão. O planejamento institucional deve ser desdobrado até o nível das equipes; • Revisões periódicas dos normativos e sistemas correlato. A exemplo da situação da COVID, que impulsionou a publicação da IN nº 65/2020. As pessoas foram colocadas no trabalho remoto de um dia para o outro, muitas vezes sem capacitação e sem apoio ideal, e sem a formação específica das lideranças; • O processo de comunicação e integração dentro das equipes.

c) boas práticas implementadas

Unidade Gestora	Informações
Copav	Reuniões semanais de acompanhamento (ponto de controle).
Asain	O teletrabalho necessitou maior organização para o atendimento e entrega dos produtos, como revisão e atualização dos fluxos de trabalho. Além disso, vale mencionar a adoção de ferramentas de comunicação adicionais às anteriormente disponíveis, em especial em horários não-comerciais, a exemplo da adoção do WhatsApp para comunicação entre os servidores e entre a Dacin e outros órgãos, quando necessário. Por fim, a experiência tem sido positiva no sentido de haver funcionários sempre à disposição, participando de todas as reuniões, atendendo a todas as demandas.
Ascom	-
Audit	Uso do e-mail como ponto central das demandas de trabalho, evitando a fragmentação das tarefas em outros sistemas. Registro do trabalho em pastas compartilhadas.

	<p>Uso da ferramenta Microsoft Lists para documentar as demandas e seus respectivos prazos de atendimento. A plataforma Office 365 permite gerar e-mails com avisos dos prazos das comunicações.</p>
Codar	<p>Compartilhamento das atividades de secretaria entre as divisões da Coordenação-Geral.</p>
Cogea	<p>A preparação para utilização do PGD pela Cogep com reuniões no formato de Lives, confecção de manuais e página própria para o programa. Inclusão de tópico específico no Solicorp como possibilidade de interação com a equipe de gestão de pessoas. Disponibilização de cursos síncronos e EaD sobre gestão de equipes remotas. Criação de indicadores de produtividade em conjunto com as equipes específicas. Adaptação dos fluxos de trabalho, em especial para as Equipes Regionais.</p>
Corep	<p>Realização de reuniões e conferências virtuais, sem necessidade de gastos com diárias e passagens; Pontualidade nos agendamentos; Agilidade e facilitação nas interações e nos fluxos de informações; Maior agilidade no atendimento a demandas extraordinárias, tendo em vista a desnecessidade de comparecimento presencial.</p>
Copes	<p>O desenvolvimento de sistema unificado para avaliação individual de servidores e empregados de diversos processos de trabalho da Receita Federal dispensou a necessidade de soluções específicas, no caso da Programação, do Relatório de Horas Aplicadas à Programação Fiscal (RHAPF). Isso diminuiu o retrabalho entre as diversas soluções de escopo semelhante existentes. Em comparação com o modelo da Portaria RFB nº 2.383/2017, o adotado pela Programação Fiscal com base na Portaria RFB nº 8/2021 é mais completo e abrangente. Enquanto o modelo anterior estava restrito à atividade de análise de interesse fiscal conduzida por auditores-fiscais, mediante a elaboração de Relatório de Análise Conclusiva (RAC), o atual acrescentou diversas atividades, inclusive as desempenhadas por outros cargos e empregados.</p>
Cocaj	<p>Reuniões semanais com a equipe por meio da ferramenta Teams; Maior controle e registros das atividades e documentos por toda a equipe, permitindo um acompanhamento coletivo; Formalização das entregas em sistema próprio de gestão de pessoas, mensuração do tempo destinado a cada tarefa, divisão racional do trabalho e foco na especialização de demandas que exigem uma sequência rotineira de tarefas; Utilização das plataformas digitais para melhoria do trabalho, e ferramentas como o Teams e Whatsapp, promovendo uma maior integração da equipe; Outras ferramentas e Softwares (tais como ContÁgil, Linguagem de Programação, o “serviço remoto ampliado” do Serpro etc.) impulsionaram a gestão e automatização de vários processos de trabalho e geraram ganhos para a produtividade (economia de tempo com foco em reuniões objetivas e melhoria de serviço prestado pela empresa de processamento de dados); Incentivo do uso de Manual de Triagem e Informação de Resultado no Contencioso; Ampliação do escopo de ação dos servidores, possibilitando atividade paralela em grupo de trabalho de triagem manual avançada, permitindo uma melhor gestão</p>

	<p>das horas de trabalho do setor em casos de variações no fluxo da atividade principal;</p> <p>Estabelecimento de respostas padrão em caso de indisponibilidade fora do horário;</p> <p>Auto-organização das equipes de acordo com as características do trabalho.</p>
Comac	<p>A Comac implementou um módulo de Métricas Individuais no sistema que desenvolve internamente, o Monitora (Sistema Nacional de Monitoramento dos Maiores Contribuintes). Esse sistema conta com várias formas de se dar previsibilidade e transparência ao programa de gestão da Comac.</p> <p>Essa transparência pode ser verificada tanto pelos Auditores-Fiscais que realizam o monitoramento dos maiores contribuintes na prática, quanto pelos responsáveis pela gestão.</p> <p>Nesse sistema é possível o acompanhamento da metrificação das análises, o qual é dinâmico e se altera no tempo de acordo com adicionais e redutores. É também possível o preenchimento de relatório de horas, homologação de relatório de horas pela chefia imediata de forma eficiente (em lote, mas com o destaque de todos os campos efetivamente preenchidos para observância), apuração de indicadores para publicação, listagem de análises que eventualmente estão com o andamento postergado para que o Auditor-Fiscal possa dar encaminhamento, entre outras funcionalidades que atendem as especificidades da Comac.</p>
Ascif	<p>Reuniões de ponto de controle, inicialmente em apenas uma Divisão, posteriormente envolvendo os servidores das duas Divisões;</p> <p>Amplo acesso aos documentos elaborados (Pasta Compartilhada);</p> <p>Construção compartilhada de Normas;</p>
Cofis	<p>O sistema construído pela RFB para gestão do PDG mostrou-se uma ferramenta essencial para facilitar as atividades de planejamento e avaliação dos planos.</p> <p>A revisão constante das atividades e das suas métricas tem contribuído para facilitar a realização de um planejamento realista e de uma avaliação justa.</p>
Coana	<p>Não é possível afirmar que houve boas práticas implementadas.</p>
Corad	<p>(i) Aferição da produção com base nas horas efetivamente gastas na atividade, empoderando as chefias locais na gestão das suas equipes e no controle mais próximo à execução das atividades, gerando maior capilaridade e insumos informativos para a atualização do Anexo I da Portaria Coana/Corad nº 68/2022. A propósito, a opção pela utilização de horas reais, ao invés de horas padrão previstas para cada atividade, associada à necessária validação da informação prestada pela chefia imediata, permite à Corad a avaliação da eficiência de cada atividade desempenhada, refletida no resultado de cada atividade cotejada com as horas nelas despendidas pelos servidores que a tenham executado.</p> <p>(ii) Migração do Contágil para o SA3 no que diz respeito ao controle das atividades executadas no âmbito do PDG, passando-se, assim, a utilizar a mesma plataforma utilizada pela RFB para controlar os eventos relativos à vida funcional dos servidores (lotação, carga horária, regime de trabalho etc.). Com isso, reduz-se os riscos de integração e de continuidade a nível tecnológico e se obtém sinergias. Pela sua importância, a Cogep costuma realizar constantes melhorias no SA3, o que acaba por beneficiar todos os processos que lá estão.</p>
Cotec	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão de uso de recursos tecnológicos online de colaboração que tornam o trabalho mais eficiente, como a realização de reuniões por vídeo conferências

	<p>com compartilhamento imediato de telas e arquivos, especialmente impulsionado pelo trabalho remoto. Nos casos de colegas que utilizam estação desktop e monitor, a realização de reuniões presenciais torna muito difícil o compartilhamento das informações disponíveis em seus computadores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização de atividades presenciais pontuais em atenção à qualidade de vida do servidor; • A efetiva mensuração de quanto tempo é gasto com as atividades desempenhadas; • Fornecimento pela chefia, de forma proativa, de orientações sobre o preenchimento do plano de trabalho logo no início da adesão pelo colega colaborador; • Fornecimento pela chefia de orientações individuais sobre o preenchimento do plano e dos registros sobre sua execução, com exemplos baseados em casos reais de trabalho, conforme a função de cada colega dentro da equipe; • Iniciação do PDG com planos de trabalhos mais curtos, para garantir o amadurecimento dos servidores em relação ao controle; • Criação de planos de trabalhos abrangendo períodos maiores conforme o amadurecimento dos servidores em relação ao controle; • Criação de grupo de discussão sobre temas afetos ao PDG; • Comunicação intensiva e desenvolvimento de soluções tecnológicas que facilitam cada vez mais o trabalho dos servidores no PDG; • Realização de reuniões semanais de ponto de controle que permitem a integração de toda a equipe, pois atualiza a todos dos trabalhos que vêm sendo executados e permite a troca de experiências entre todos os participantes; • Controle complementar das atividades por meio de tecnologias específicas (SA3; Microsoft 365; e-Processo; etc.), que dá direção ao trabalho da equipe, compartilha o conhecimento e registra as demandas que vêm sendo executadas, não prejudicando de maneira alguma a integração dos controles; • Capacitação em atividades que anteriormente não eram executadas por alguns membros da equipe. Com a mudança de cultura, houve o incentivo à capacitação de todos os integrantes nos processos de trabalho da divisão, disseminando o conhecimento e entendimento dos processos por todos os membros da equipe.
Ouvid	<p>A adoção do PDG possibilitou que o Grupo de Trabalho, formado por servidores de diversas regiões fiscais, criasse uma página relativa ao tema LGPD, com a legislação correlata, Perguntas e Respostas, vídeos, orientações, eventos de capacitação, cujo link foi disponibilizado em destaque na Intranet da RFB. Foi criada uma caixa corporativa para esclarecimento de dúvidas de toda RFB. É feita a distribuição de demandas por meio de tags na Caixa Corporativa. Na equipe Teams do GT LGPD, há um Lists onde os servidores assinalam as tarefas que realizam no dia a dia, de modo que podem transcrever esse controle para o PDG. Semanalmente fazemos um ponto de controle com todos os integrantes.</p>
Corat	<p>Durante a adaptação ao sistema, nos primeiros meses, sugeriu-se que o plano de gestão fosse acordado por prazo curto, mensal ou trimestral, até que os servidores se adaptassem. Passados 8 meses da implantação, muitos já se sentem seguros de pactuarem por período de 12 meses.</p>
Cocad	<p>Reuniões frequentes com as equipes em PGD para ajustes das metas;</p>

	Períodos do plano de trabalho mais longos (de 6 a 12 meses) se mostraram mais eficazes para otimizar o trabalho
Copei	<p>Foram observadas iniciativas no sentido da automação de tarefas rotineiras por meio de <i>scripts</i> do ContÁgil, idealizadas e padronizadas em função do PDG, como, por exemplo, recepção e controle de Relatórios de Inteligência Financeira (RIF).</p> <p>Incremento no uso de aplicativos do escritório digital da RFB também pode ser considerado uma boa prática observada nesse período, assim como maior pontualidade e objetividade das reuniões virtuais, administrativas ou não.</p> <p>Por fim, destaque-se a necessidade de elaboração prévia de um Plano de Trabalho para o trimestre vindouro foi capaz de fomentar uma cultura de planejamento, com consequências positivas na priorização de demandas a serem executadas e para o controle gerencial das atividades desenvolvidas pelos servidores.</p>
Cogep	<p><u>SISTEMAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento interno: sem custos financeiros envolvidos; • Desenvolvimento interno: as necessidades de ajustes encontradas são entregues com prioridade e rapidez, mediante contínuo aprimoramento, garantindo a sustentabilidade do processo; • Experiência prévia da equipe de desenvolvimento de TI no processo de gestão de pessoas, que possui particularidades legislativas e humanas: a equipe atuou não apenas no desenvolvimento, mas também na especificação das automatizações. Foi possível atuar com autonomia, objetividade, e confiança em todo o processo; • Sistema possui grande capacidade de configuração, sem a necessidade de intervenção de desenvolvimento de novas funcionalidades; • Fomento da cultura de feedback e orientação para resultados. <p><u>COMUNICAÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realização de <i>lives</i> para todo o órgão como treinamento da funcionalidade, disponibilizando sua gravação e fornecimento de manual: boa parte dos servidores têm dificuldades com inovações tecnológicas e o receio de lidar com algo novo foi suprido com o material de apoio. Aliado a isso, a utilização do sistema próprio - SA3, de interface conhecida e simples, garantiu o sucesso da implementação; • Comunicação e disponibilidade: houve comunicação via e-mail e intranet com alcance de toda a instituição, bem como disponibilização de atendimento de dúvidas específica do sistema via Solicorp; • Ações de promoção da capacitação e do autodesenvolvimento, como as trilhas de aprendizagem, que fornecem soluções de aprendizagem virtuais como cursos, vídeos e manuais, disponíveis para realização a qualquer tempo; • Aumento expressivo nas ofertas de ensino a distância, que, dentre outros benefícios, possibilitou maior flexibilidade para que os servidores se capacitem sem a necessidade de afastamento de suas atividades; • Aumento na disponibilização de cursos de pós-graduação, como foco na formação de especialistas, visando a melhoria e racionalização dos processos da RFB; • Promoção de ações no sentido de manutenção e melhorias no processo de Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho;

	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação das Informações e Orientações para os servidores da RFB durante a pandemia (Protocolo Nacional Covid-19).
--	--

d) sugestões de aperfeiçoamento da Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 2020

Unidade Gestora	Informações
Copav	A nova IN resolveu boa parte das lacunas que seriam relacionadas.
Asain	O inciso VIII do art. 3º da IN SGP/SEDGG/ME nº 65, de 2020, estabelece que, no regime de execução parcial, o controle de frequência será desconsiderado exclusivamente nos dias em que a atividade laboral for executada remotamente. Trata-se de um claro desincentivo à adesão ao teletrabalho em regime de execução parcial, uma vez que o servidor em questão permanecerá sujeito ao controle de frequência nos dias de trabalho presencial, ainda que a unidade tenha instituído o PDG no regime de trabalho presencial. Nesse sentido, a referida instrução normativa deveria excepcionar do aludido controle de frequência os casos em que houver possibilidade de controle de produtividade em razão da existência de PDG no regime de trabalho presencial.
Ascom	-
Audit	-
Codar	-
Cogea	<p>Opção de escolha do melhor formato de trabalho (presencial ou remoto) pelo gestor para promoção de maior autonomia e aumento potencial de eficiência da equipe, ressalvadas as atividades que necessitam da presença física do servidor;</p> <p>Definição dos horários de trabalho pelo gestor e participante do programa, ressalvadas as equipes que possuem horário específico para realização de suas atividades (plantões e horários de atendimento por exemplo);</p> <p>Possibilidade de teletrabalho parcial em turnos distintos do mesmo dia;</p> <p>Construção dos Planos de Trabalho identificando as entregas a serem realizadas vinculando a elas as atividades a serem executadas;</p> <p>Participação compulsório no Programa de Gestão – todas as atividades da RFB devem ser mensuradas e expostas, isso inclui os chefes de equipe e seus respectivos chefes, independentemente de sua execução presencial ou remota;</p> <p>Composição do resultado individual com inclusão dos resultados da equipe, setor, área, instituição;</p> <p>Acompanhamentos das atividades com feedbacks programados ao longo do mês/trimestre tendo como resultado a indicação das melhorias individuais a serem realizadas, caso necessário.</p>
Corep	Previsão da necessidade de um mínimo de encontros presenciais, de forma a manter a coesão e sentido de pertencimento da equipe.
Copes	Considerando a edição recente de Instrução Normativa sobre o tema, deixa-se de apresentar sugestões.
Cocaj	Prever possibilidade de compensação de horas, autorizados pelo titular da unidade, em casos de sazonalidades das atividades ou excepcionalidades alheias aos servidores do setor.

	<p>Maior flexibilidade na atribuição e descrição das atividades; estabelecimento dos meios oficiais de comunicação</p>
Comac	<p>No tempo em que se realiza esse relatório ocorreu a publicação da IN SGP-SEGES/SEDGG/ME, de 13 de dezembro de 2022, que, apesar de trazer alguns pontos positivos de aperfeiçoamento, tornando o programa de gestão definitivo e possibilitar/regulamentar o PGD no exterior, muitos pontos causaram grande preocupação, com possibilidade de anular os ganhos qualitativos do ambiente de trabalho e das entregas realizadas.</p> <p>Dentre os pontos que entendemos necessitarem de aperfeiçoamento destacamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Limitação genérica da quantidade de servidores que podem aderir ao teletrabalho, sem levar em conta as características de cada órgão e atividade. Ressalta-se nesse ponto que a atividade de monitoramento está cada vez mais pautada em informação disponível em meio eletrônico e foi uma das primeiras atividades a trabalhar com equipes nacionais, onde a presença física tem pouca ou nenhuma importância; . As alterações trazidas na IN 89 restringem o teletrabalho, contrariando as evidências de melhoria de produtividade e qualidade apontadas no item (a); . Restrição do teletrabalho até no máximo 3 ciclos, inviabilizando planejamento familiar, logística e escola para qualquer servidor; . Incrementos nos gastos/despesas com infraestrutura, serviços terceirizados com o retorno ao presencial de vários servidores que adaptaram as suas vidas e rotinas sob a égide da IN SGP/SEDGG/ME nº 65/2020; . Perda da capilaridade dos órgãos que com o PGD podem contar com prepostos em diversas unidades da federação mesmo sem ter sede nos referidos locais. . Sobrecarga das chefias que avaliavam ciclos trimestrais e agora serão obrigados a avaliação mensal.
Ascif	-
Cofis	<p>Flexibilizar a modalidade híbrida, até para que alguns colegas retornem ao convívio no ambiente físico.</p> <p>Contabilizar a modalidade híbrida utilizando-se horas, no lugar de dias.</p>
Coana	<p>Somos contrários à forma como a Portaria está vigente e defensores de um mínimo percentual de 30 % de servidores em exercício presencial, e mesmo nos que estejam em programa de gestão, de um regime híbrido de duas vezes por semana presencialmente.</p>
Corad	<p>Tendo em vista a recente atualização da Instrução Normativa citada, não há, por ora, sugestões a fazer.</p>
Cotec	-
Ouvid	<p>No caso de servidores com dedicação parcial em equipes distintas, a execução dos PDGs de MDFs e do PDG Principal do servidor poderiam estar integrados de forma que o alcance da pontuação final levasse em conta as horas desenvolvidas em todos os PDGs integrados e não em cada um individualmente.</p> <p>Isso possibilitaria maior mobilidade do uso das horas do servidor e elas seriam alocadas onde houvesse maior demanda naquele momento, desde que o trabalho solicitado seja entregue.</p> <p>Dessa forma, o maior valor do PDG estaria na entrega e não nas horas executadas rigidamente em cada processo de trabalho.</p>

Corat	Nenhuma.
Cocad	Nenhuma.
Copei	O PDG/Copei abrange universo reduzido de participantes, tendo em vista que a maior parte dos servidores desta Coordenação possui sua jornada de trabalho regulada pela Portaria RFB nº 84/2021 (atividades de inteligência e contrainteligência). Ressalta-se que, na hipótese desse trabalho externo vir a ser incluído no âmbito do PDG, é desejável que não haja limitação quantitativa de servidores aptos a ingressar no regime, sob pena de prejuízo às atividades de inteligência fiscal.
Cogep	Considerando a publicação, em 16 de dezembro de 2022, da Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que revogou a Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020, entende-se que resta prejudicada essa exigência do relatório.

Relação das siglas de unidades utilizadas neste Relatório:

RFB - Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil

Asain – Assessoria de Relações Internacionais

Ascif – Assessoria de Cooperação e Integração Fiscal

Ascom – Assessoria de Comunicação Institucional

Asleg – Assessoria Legislativa

Audit – Coordenação-Geral de Auditoria Interna e Gestão de Riscos

Cetad – Centro de Estudos Tributários e Aduaneiros

Coger – Corregedoria

Copav – Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional

Copei – Coordenação-Geral de Pesquisa e Investigação

Ouvid - Ouvidoria

CE-RFB – Comissão de Ética da RFB

Suara – Subsecretaria de Arrecadação, Cadastros e Atendimento

Cocad – Coordenação-Geral de Gestão de Cadastros e Benefícios Fiscais

Codar – Coordenação-Geral de Arrecadação e de Direito Creditório

Cogea – Coordenação-Geral de Atendimento

Corat – Coordenação-Geral de Administração do Crédito Tributário

Sutri – Subsecretaria de Tributação e Contencioso

Cocaj – Coordenação-Geral de Contencioso Administrativo e Judicial

Cosit – Coordenação-Geral de Tributação

Sufis - Subsecretaria de Fiscalização

Cofis – Coordenação-Geral de Fiscalização

Comac – Coordenação Especial de Maiores Contribuintes

Copes – Coordenação-Geral de Programação e Estudos

Suana – Subsecretaria de Administração Aduaneira

Coana – Coordenação-Geral de Administração Aduaneira

Corad – Coordenação Especial de Gestão de Riscos Aduaneiros

Corep – Coordenação-Geral de Combate ao Contrabando e Descaminho

Sucor – Subsecretaria de Gestão Corporativa

Cogep – Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

Copol – Coordenação-Geral de Programação e Logística

Cotec – Coordenação-Geral de Tecnologia e Segurança da Informação

Codac – Coordenação-Geral de Arrecadação e Cobrança (estrutura extinta em 2020)

Corec – Coordenação-Geral de Gestão de Crédito e Benefícios Fiscais (estrutura extinta em 2020)