Nota Técnica

Brasil

Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do Estado do Maranhão

(PROFIS - PROFISCO-MA)

(BR L-1202/2304/OC-BR)

Produto: 6.2: Modelo de Unificado de Assistência ao Contribuinte

Responsáveis:

Nome	Cargo	Unidade Organizacional (sigla e nome)	E-mail
Maria de Fátima Pereira Silva	Chefe de Gabinete	Gabinete do Secretário de Fazenda	fatima@sefaz.ma.gov.br

Data versão: 15/10/2016

1. DESCRIÇÃO DOS PRODUTOS

O Modelo de Gestão da Secretaria da Fazenda de Maranhão, dentro do Plano Estratégico Institucional, estabelece entre seus objetivos estratégicos os que se indicam a seguir:

- OE2. Fomentar o cumprimento voluntário da obrigação tributária por meio de monitoramento e assistência ao contribuinte.
- OE5. Melhorar a qualidade e a disponibilidade de serviços nos canais de Assistência.

Nesse sentido, a SEFAZ contratou o Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT) para elaborar um Modelo Unificado de Assistência ao Contribuinte, com o objetivo de trabalhar a favor dos interesses públicos e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra.

O objetivo principal do projeto é facilitar e fomentar o cumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes e a melhorar a qualidade e a disponibilidade dos serviços, mediante a realização dos seguintes produtos e trabalhos:

- Avaliar e elaborar um diagnóstico de todos os canais de Assistência ao Contribuinte (Diagnóstico do Modelo Atual de Atendimento).
- Medir o nível de satisfação dos contribuintes mediante avaliações qualitativas (Pesquisas) e mediante a realização de uma oficina com os principais setores de contribuintes. A medição deve ser feita nas principais Agências de Assistência de Maranhão de maneira presencial, no Call Center de maneira telefônica e no Portal Web da SEFAZ de maneira virtual.
- Análise da disposição institucional dos servidores em apoiar o projeto de qualidade dos serviços mediante pesquisas que serão aplicadas aos funcionários da SEFAZ.
- Elaboração de um modelo esquematizando as práticas e ferramentas dentro do modelo unificado de Assistência ao Contribuiente.
- Uma vez definido o Modelo esquematizado com elementos gráficos, será definida a Estratégia de Assistência.
- Ampliação, atualização, desenvolvimento e atualização de todas as práticas e ferramentas de Assistência ao Contribuiente (Call Center, Interação direta, serviços web, mensagens eletrônicas, Recepção e tratamento de Reclamações, Chat, Serviços e aplicativos tele-móveis, Avaliação dos serviços).
- Concepção e modelagem dos aplicativos que darão sustentação as práticas de Assistência.
- Desenvolvimento de programas de envolvimento e divulgação do novo modelo junto aos servidores e gestores da SEFAZ.
- Definição e implantação de sistemas de reconhecimento e incentivo para tornar permanente a qualidade do serviço.
- Assistência à equipe do projeto ao final da implantação de todas as fases.

O projeto envolve todas as unidades que prestam serviços direta e indiretamente de atendimento ao contribuinte.

2. ANTECEDENTES:

A administração pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. No âmbito da oferta dos serviços públicos, o atendimento é voltado para o cidadão e para a obtenção de resultados, pois não só redireciona a forma como a população demanda os serviços públicos, mas também exige um novo padrão de comportamento do servidor público, em todos os níveis de atuação, na prestação de serviços.

Nesse objetivo, a SEFAZ realiza, atualmente, 28 projetos no âmbito do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (Profisco), financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, visando o aumento da eficiência da administração fazendária com repercussão na melhoria dos controles, revisão de processos e inovação tecnológica, bem como no incremento da receita própria do Estado, redução do custo da administração e melhoria dos serviços prestados ao cidadão.

O empenho para fortalecer a gestão fazendária contempla, também, o desenvolvimento de um novo "Modelo Unificado de Assistência ao Contribuinte", com foco na melhoria na prestação dos serviços e, consequentemente, dos resultados institucionais.

As atividades de prestação de serviço ao cliente cada dia adquirem mais complexidade. De um lado, o cliente fica mais exigente e busca satisfação no serviço. No outro extremo, as organizações se empenham para a conquista da vantagem diferencial. Ademais, é clara a percepção de um vínculo muito estreito e consistente (alta correlação) entre a qualidade do serviço e a elevação do nível do cumprimento voluntário das obrigações tributárias, que é um resultado superior e permanente a ser alcançado por uma Administração Tributária. Faz-se então necessário um modelo unificado de assistência ao contribuinte, considerando que sua formulação isolada não produz resultados eficazes para a organização. É imperativo o envolvimento e o esforço permanente de todos os servidores fazendários para que seja totalmente internalizado pela cultura da Instituição.

Atualmente o serviço de atendimento está estruturado em cinco canais (serviços Web; mensagem eletrônica; telefônico não centralizado; presencial, operado nas unidades centrais e locais; e recepção e tratamento de reclamações e sugestões), tendo sido realizadas melhorias contínuas com inserções de procedimentos uniformizados, além do acompanhamento da execução dos serviços, em busca de ofertar para os seus contribuintes a qualidade na prestação dos serviços oferecidos que a sociedade tanto exige.

Não obstante os avanços obtidos, o serviço de atendimento ainda apresenta graves lacunas e limitações, como: inadequação de funcionalidades e soluções dos sistemas de informação para o atendimento nas agências tributárias; modelo de atendimento mesclado ao de cobrança; utilização de poucos canais de assistência e informação aos clientes considerando-se as tecnologias existentes no mercado; e inexistência de processo sistemático e objetivo de avaliação do serviço em seus múltiplos aspectos.

Nesse contexto e considerando: (i) o trabalho já realizado pelo CIAT na SEFAZ/MA no desenvolvimento e implantação de vários produtos, com o nível de maturidade no conhecimento da SEFAZ/MA já consolidado; (ii) a expertise singular do CIAT relacionada à sua visão integral da política e administração tributária e do decorrente ciclo integral do crédito tributário, promovendo uma evolução sequencial ordenada dos processos de governança e gestão da estratégia da SEFAZ/MA, sob uma experiência consistente de boas práticas de Administração Tributária que o CIAT tem contribuído para implantar na instituição; e (iii) a complementaridade com os serviços necessários para a implantacão do ciclo integral de assistência ao contribuinte.

Considerando, ainda, que a assistência ao contribuinte é uma das mais delicadas funções da Administração Tributária, que exige coesão e uniformidade no trato com o cliente, assim como prontidão, rapidez e, acima de tudo, qualidade, destacou-se a importância da continuidade da assistência técnica conferida pelo CIAT na construção de modelos de gestão para desenvolver e apoiar a implantação de um novo Modelo de Assistência Integral ao Contribuinte.

3. ALCANCE DA META ACORDADA NO MARCO DE RESULTADO

a) Linha de base: Agências de atendimento operando segundo os conceitos de gestão pela qualidade (ISO 9001) = 0 (2007)

b) Meta acordada: 18 agências de atendimento operando segundo os conceitos de gestão pela qualidade (ISO 9001).

Meta alcançada: A meta não foi atingida, tendo em vista que o início da implantação do Modelo foi postergado para 2017, por motivações diversas.

O produto foi objeto de uma reflexão por parte das áreas responsáveis pelos macroprocessos da SEFAZ, a fim de possibilitar a construção do "Modelo de Assistência Integral da SEFAZ (totalidade dos serviços da Secretaria)", com apoio da consultoria contratada.

Destacam-se como fatores de sucesso para revisão e ampliação do Modelo:

- A grande experiência do CIAT em ações de cooperação em temas de Administração Tributárias;
- O desenho, em paralelo, da nova estrutura organizacional da Secretaria, que reforçou e destacou o macroprocesso de assistência ao contribuinte;
- A suficiência de recursos para o desenvolvimento regular das atividades contratadas;
- O apoio da alta direção.

4. ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO

O modelo integral de assistência ao contribuinte foi desenvolvido a partir de uma necessidade observada, visando a solução de problemas detectados no início do projeto.

O problema identificado no início do projeto foi que o serviço de atenção ao contribuinte não seguia os padrões dos modelos de excelência em gestão, tendo como causa principal a não normatização dos processos de atendimento segundo o sistema ISO. No entanto, o produto foi objeto de uma reflexão por parte das áreas responsáveis pelos macroprocessos da SEFAZ, com

apoio da consultoria contratada, a fim de possibilitar a construção do "Modelo de Assistência Integral da SEFAZ (totalidade dos serviços da Secretaria)", seguindo normas de gestão corporativa e prevalência do atendimento virtual sobre o telefônico.

Para tanto, foi contratado o CIAT para desenvolver serviços de consultoria para desenvolver e apoiar a implantação de um novo Modelo de Assistência Integral ao Contribuinte.

A consultoria apresentou o Diagnóstico do Modelo Atual de Assistência, com base em visitas e entrevistas realizadas com gestores e servidores das diferentes áreas de Assistência (Agência Central, Agência de Imperatriz, Ouvidoria, Orientação tributaria, área de TI, entre outras áreas) e mediante a elaboração de uma oficina com contribuintes representantes de diversos setores industriais, comerciais, contadores de empresas importantes.

Em continuidade a consultoria realizou um estudo para medir o nível de satisfação dos contribuintes mediante avaliações qualitativas (Pesquisas ou Enquetes) em relação ao serviço que a Administração Tributária oferece. A medição foi feita nos principais canais de Atendimento da SEFAZ-MA (Agências de Atendimento, linhas de Atendimento Telefônico e Portal Web) para avaliar a qualidade, eficiência e produtividade dos serviços fornecidos aos contribuintes. O interesse da consultoria foi mostrar a situação atual da SEFAZ-MA sobre as percepções dos contribuintes em relação à prestação dos serviços fazendários e identificar os aspectos fundamentais que devem ser resolvidos, os quais estarão incluídos como parte do desenho do novo Modelo Unificado de Assistência ao Contribuinte.

A consultoria apresenta a arquitetura do Modelo de Gestão de Assistência ao Contribuinte que encontra-se diretamente relacionada com a nova estrutura orgânica proposta para a área encarregada dos serviços de atendimento ao contribuinte, já que atualmente a SEFAZ/MA não possui uma área encarregada do planejamento, definição e controle das políticas e procedimentos vinculados à facilitação e simplificação dos processos concernentes a um modelo unificado de atendimento ao contribuinte.

De acordo com nova estrutura orgânica da SEFAZ/MA proposta pelo CIAT cria-se a Superintendência de Assistência ao Contribuinte como se apresenta a seguir:

A consultoria apresentou uma proposta de estratégia para a área de serviços de assitência ao contribuinte da SEFAZ/MA, com um enfoque organizacional integral e orientação contribuinte-serviço.

O consultoria apresentou um programa de treinamento elaborado com base na nova estrutura organizacional proposta para a Superintendência de Assistência ao Contribuinte, nas funções principais a serem desenvolvidas pelos gestores, supervisores e servidores da Superintendência e nas necessidades de treinamento que forem identificadas para cada cargo da Superintendência.

O Programa de Treinamento contempla os manuais de funções, matriz de treinamento, treinamento presencial de toda a equipe dependente da Superintendência e os materiais de comunicação organizacional para divulgação da mensagem de qualidade do serviço.

Com o objetivo de prover as diretrizes e funcionalidades em termos operativos que possibilitarão à Superintendência de Assistência ao Contribuinte (SAC), colocar em início o Modelo Unificado de Assistência, assim como a execução de uma cultura de gestão por resultados e melhoria contínua a consultoria apresentou aspectos-chave que possibilitarão a revisão, ampliação e execução dos novos processos de assistência, ou seja um guia metodológico de como se deve fazer o trabalho na prática, incluindo os procedimentos operativos que traduzem as funções da SAC em termos de objetivos e metas concretas, alinhadas estas à agenda estratégica da SEFAZ.

Ainda como parte integrante do modelo a consultoria apresentou proposta de criação de um sistema de reconhecimento, levandoem conta as competências de cada setor da Superintendência de Assistência ao Contribuinte.

Outro objetivo primordial é o uso desta ferramenta para outorgar ao funcionário reconhecimento que incrementem sua motivação, satisfação laboral, participação, comunicação e em seu desenvolvimento pessoal, que permitem o melhoramento contínuo.

Não obstante o esforço de desenvovimento das atividades, não foi possível implantar o modelo, de forma a permitir a apuração da meta acordada.

No entanto, o projeto não discontinuou e estão em cursos ações de desenvolvimento de todas as práticas que foram revistas e ampliadas para implantação em 2017.

5. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

(i) Data de Início: 2015

(ii) Data de Término: 2016

6. SUSTENTABILIDADE DA SOLUÇÃO

- A grande, concentrada e complexa demanda de desenvolvimento de aplicações na web e aplicativos móveis especificados no desenho do Modelo.
- Reduzido número de servidores disponíveis com experiência em atendimento e serviço ao cliente.
- Demora na implantação da nova estrutura organizacional da SEFAZ.

7. BENEFÍCIOS E RESULTADOS PARA ALÉM DO MARCO DE RESULTADOS

7.1 Benefícios qualitativos

- Aumento na motivação dos funcionários, apurado mediante em metas e indicadores de gestão definidos no Modelo.

- Servidor mais consciente sobre a excelência no serviço ao cliente apurado mediante em metas e indicadores de gestão definidos no Modelo.

7.2 Outros resultados quantificados

- Capacitação para 40 servidores com objetivo de transferir conhecimento inerente ao Modelo de Assistência Integral ao Contribuinte.

- Palestra de sensibilização e apresentação do Modelo de Assistência Integral ao Contribuinte para os principais gestores (30 servidores) da SEFAZ.

7.3 Resultados para o aumento da arrecadação

Não foi aferido resultado de aumento da arrecadação em decorrência do projeto, vez que o modelo delineado ainda não está implantado.