

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM  
REDE NACIONAL - PROFIAP

DIEGO MARCIAL TORALES PALACIOS

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA  
DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

CAMPO GRANDE/MS

2021

DIEGO MARCIAL TORALES PALACIOS

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA  
DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em rede Nacional – Profiap, da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre

CAMPO GRANDE/MS

2021

## **RESUMO**

A administração pública brasileira busca reduzir os custos da máquina estatal, focando nos resultados gerados ao cidadão, mas sem diminuir a qualidade dos serviços prestados. Com o surgimento de diversas inovações tecnológicas, notou-se a possibilidade de utilizar alguns desses avanços a favor da eficiência. O Estado de Mato Grosso do Sul, por estar inserido neste contexto da realidade da administração pública, busca utilizar algumas dessas ferramentas, principalmente a tecnologia da informação e da comunicação (TIC), em favor de melhoras nas atividades prestadas. Com isso, a implantação do teletrabalho torna-se uma alternativa para que o Estado utilize a TIC em busca de possíveis ganhos de produtividade, diminuição das despesas públicas e benefícios ao servidor público. Aliado a isso, durante o ano de 2020 surgiu a pandemia causada pela COVID-19, a qual obrigou a administração pública estadual a implantar o trabalho remoto, ainda que de forma temporária e sem uma estrutura inicial adequada. A área de auditoria fiscal do Estado do MS necessitou adaptar a execução de suas responsabilidades com a aplicação desse novo modelo de relação laboral. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo propor um plano de ação de melhorias ao programa de teletrabalho na área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul. A pesquisa apresenta uma abordagem quali-quantitativa, tendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso. A coleta de dados foi efetuada através de documentos que definem as atividades exercidas pelos auditores fiscais na SEFAZ/MS, por meio de observação direta para verificação das inovações necessárias ao exercício do trabalho remoto e mediante a realização de uma pesquisa com teletrabalhadores e gestores para verificação da percepção destes agentes dos impactos causados pelo teletrabalho no local foco do estudo. Dos 157 auditores fiscais do Estado, 87 responderam os questionários dos teletrabalhadores e 06 gestores os questionários a eles dedicados. Os resultados da pesquisa, que foram divididos em quatro atributos – pessoal, profissional, funcional e organizacional, para análise dos aspectos de melhorias e dificuldades, demonstraram que ocorreram inovações nos procedimentos elencados na legislação para melhor execução do teletrabalho. Através da percepção dos entrevistados, diversos foram os impactos positivos e negativos retirados dos trabalhos citados na bibliografia e confirmados da implantação provisória do teletrabalho. Entretanto algumas vantagens esperadas não foram percebidas e determinadas dificuldades foram amplamente verificadas, gerando uma proposta de intervenção com sugestão de ações a serem tomadas pelo órgão para obtenção de melhorias.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Administração Pública; Auditor Fiscal; Inovação.

## **ABSTRACT**

The Brazilian public administration seeks to reduce the costs of the state machine, focusing on the results generated for the citizen, but without decreasing the quality of the services provided. With the emergence of several technological innovations, it was possible to use some of these advances in favor of efficiency. The State of Mato Grosso do Sul, for being inserted in this context of public administration reality, seeks to use these tools of information and communication technology (ICT) in favor of improvements in the activities provided. With this, the implementation of telework becomes an alternative for the State to use ICT aiming at possible productivity gains, reduction of public expenses and benefits to the public servant. Allied to this, during the year 2020 came the pandemic caused by COVID-19, which forced the state public administration to implement remote work, even if temporarily and without the proper structure. The area of tax audit of the State of MS needed to adapt the execution of its responsibilities with the application of this new model of labor relationship. Therefore, this paper aims to propose an action plan to improve the telework program in the area of fiscal audit of the Department of Finance of the State of Mato Grosso do Sul. The research presents a quali-quantitative approach, having as research strategy the case study. The data collection was carried out through documents that define the activities performed by tax auditors in SEFAZ/MS, through direct observation to verify the innovations necessary for the exercise of remote work and by conducting a survey with teleworkers and managers to verify the perception of these agents of the impacts caused by telework in the place focus of the study. Of the 157 tax auditors in the state, 87 answered the questionnaires of teleworkers and 06 managers answered the questionnaires dedicated to them. The results of the research, which were divided into four attributes - personal, professional, functional and organizational, for analysis of aspects of improvements and difficulties, having used the content analysis as a technique for data analysis, showed that there were innovations in the procedures listed in the legislation for better execution of telework. Through the perception of the interviewees, there were several positive and negative impacts, taken from the works cited in the bibliography, confirmed by the provisional implementation of telework. However, some expected advantages were not perceived and certain difficulties were widely verified, generating an intervention proposal with suggestions of actions to be taken by the agency to obtain improvements.

**Keywords:** Teleworking; Public Administration; Tax Auditor; Innovation.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Organograma atualizado SEFAZ/MS

Figura 2 – Identificação da VPN-SGI

Figura 3 – Capa Manual do VPN

Figura 4 – E-PAT

Figura 5 – Fale Conosco

Figura 6 – Google Meet

Figura 7 – Zoom

Figura 8 – SAP

Figura 9 – Minhas Mensagens

Figura 10 – Local de acesso ao relatório

Figura 11 – Modelo de relatório gerado

Figura 12 – E-RUDFTO

Figura 13 – Consulta DF-E

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Benefícios gerados pelo uso do teletrabalho

Quadro 2 – Divisão dos tipos de auditoria

Quadro 3 – Comparativo entre teletrabalho no setor público e privado

Quadro 4 – Órgãos da Administração Pública com teletrabalho definitivamente implantado

Quadro 5 - Órgãos da Administração Pública de fiscalização de tributos com teletrabalho definitivamente implantado

Quadro 6 – Divisão dos enunciados dos questionários

Quadro 7 – Enunciados do atributo profissional

Quadro 8 - Enunciados do atributo pessoal

Quadro 9 - Enunciados do atributo funcional

Quadro 10 – Enunciados do atributo organizacional

Quadro 11 – Proposta intervenção atributo pessoal

Quadro 12 - Proposta intervenção atributo profissional

Quadro 13 - Proposta intervenção atributo funcional

Quadro 14 - Proposta intervenção atributo organizacional

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ALIM - Auto de Lançamento e Imposição de Multa

CLT - Consolidações das Leis do Trabalho

COVID 19 – Corona Virus Disease 2019

CTN – Código Tributário Nacional

DANFE - Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica

EAD - Ensino a Distância

IC – Intervalo de Confiança

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

LI – Limite Inferior

LS – Limite Superior

OCDE- Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento

OIT- Organização Internacional do Trabalho

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

RUDFTO - Registro de Utilização de Documentos Fiscais e Termos de Ocorrência

SAP – Solicitação de Abertura de Protocolo

SEFAZ/MS – Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Mato Grosso do Sul

SGI - Secretaria de Gestão da Informação

TAF - Tributação, Arrecadação e Fiscalização

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

VPN – Virtual Private Network

# Sumário

INTRODUÇÃO.....	9
1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	10
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
2.1 TELETRABALHO.....	13
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL .....	19
2.3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	24
2.4 AUDITORIA FISCAL .....	28
2.5 ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM TELETRABALHO IMPLANTADO DE FORMA DEFINITIVA .....	35
3.1 ANÁLISE DA PESQUISA .....	41
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	42
3.3 NATUREZA DA PESQUISA.....	43
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	43
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	46
3.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	48
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	49
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	49
4.2 INOVAÇÕES VERIFICADAS COM A ADOÇÃO DO TELETRABALHO.....	55
4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS .....	64
4.3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	65
4.3.2 PERCEPÇÃO DOS TELETRABALHADORES .....	67
4.3.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES .....	74
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	82
5.1 ATRIBUTO PESSOAL.....	82
5.2 ATRIBUTO PROFISSIONAL .....	83
5.3 ATRIBUTO FUNCIONAL .....	84
5.4 ATRIBUTO ORGANIZACIONAL .....	85
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	86
REFERÊNCIAS .....	89
ANEXOS.....	99
ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TELETRABALHADORES .....	99
ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES .....	101
APÊNDICE - PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	103



## INTRODUÇÃO

O Brasil vem desde 1995 passando por uma reforma administrativa em sua área de gestão pública, por meio da qual paulatinamente ocorre uma mudança de um modelo de administração burocrática para um modelo gerencial. Segundo Bresser-Pereira (1999), este modelo traz uma maior flexibilidade aos processos, por meio de uma necessária estratégia de gestão, com transferência limitada dos instrumentos aplicados ao meio privado para o ambiente público e controle por resultados do interesse público.

Também se deve considerar as inovações tecnológicas que impactam diretamente em todos os processos exercidos no âmbito dos órgãos públicos. Vem ocorrendo naturalmente a mudança da informação antes exposta em papel para mídias eletrônicas, bem como a modernização dos processos e utilização de programas atrelados ao governo eletrônico (DINIZ *et al.*, 2009). Desta forma, espera-se que sejam disponibilizados meios que possibilitem o uso das tecnologias desenvolvidas em sua máxima amplitude, adequando o serviço público às tendências oriundas da modernização.

Além disso, a administração pública no Brasil passa por cortes de recursos e um incessante combate à ineficiência estrutural causada por ações históricas. Desta forma, a gestão pública se vê obrigada a espelhar os moldes aplicados em organizações da esfera privada, visto que tais empresas buscam a todo o momento a maximização de seu lucro e para isso usam a regra de “fazer mais com menos” (SHEPHERD; VALENCIA, 1996).

Com isso, verifica-se a necessidade de uma maior atenção às novas formas de relações de trabalho e medidas de controle, pois a transparência na prestação de contas e a cobrança por resultados vêm se intensificando. As funções do Estado passam a ter profundas revisões, buscando adequações à realidade socioeconômica vigente, muito em virtude deste constante e novo processo de questionamento da legitimidade do poder público, bem como da intensa pressão da sociedade por resultados a contento (ARAÚJO; ROCHA; CARVALHAIS, 2015). A administração pública é percebida pela população por meio da prestação dos serviços públicos e, assim sendo, esses serviços precisam ser fornecidos sempre com a busca da eficiência administrativa.

O serviço público é todo aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado (MEIRELLES, 1999). Por ser um serviço à sociedade, necessita que seja oferecido de forma contínua, coexistindo com a urgência de

redução nas despesas públicas e com as melhores formas possíveis de prestação. Com isso, torna-se necessária a utilização de políticas institucionais com a finalidade de atender a contento a nova realidade e elevando o nível do atendimento prestado pelo serviço público.

Além disso, não se pode esquecer que, com as tecnologias cada mais avançadas que nos deparamos, existe a necessidade de inseri-las em todos os ambientes que queiram se modernizar e participar da constante atualização que o mundo vem passando. Assim sendo, vem ocorrendo uma maior flexibilização nas relações de trabalho, onde se concede uma maior autonomia ao empregado, em face de execução de tarefas cada vez mais complexas, com troca de informação constante e maior imaterialidade do produto fornecido pela empresa, graças principalmente à inserção no dia a dia do trabalhador das tecnologias de informação e comunicação (TICs) (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Um dos novos modelos de relação de trabalho, amplamente executado na esfera privada e que traz consigo a ideia de uso da tecnologia para sua correta execução é o teletrabalho, o qual pode ser adequado aos objetivos, capacidades estruturais e limites legais estabelecidos dentro da administração pública.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1996) o teletrabalho é "a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação". Por esta definição, verifica-se que o teletrabalho implica na possível realização das tarefas cabíveis ao trabalhador em local diverso das dependências do empregador, mas não necessitando ser exercido integralmente fora da sede da empresa, ou seja, ainda assim podem existir dias específicos de apresentação ao local habitual de trabalho, sempre que necessário ao cumprimento ideal das atividades.

O trabalho a distância começa a ser mais utilizado nas organizações, proporcionando economia de espaço nas empresas, aumento da produtividade e melhor utilização das tecnologias que surgem a cada dia. Além disso, um trabalhador no escritório representa uma despesa indireta na forma de gastos com água, café, energia, entre outros e que também deve ser considerada, pois é repassada ao teletrabalhador, que custeia tais recursos ao exercer o trabalho fora da sede empresarial (BARROS; SILVA, 2010).

## **1.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

O Estado de Mato Grosso do Sul, seguindo a tendência atual, também vem buscando

ações com o objetivo de atualizar seu modelo de gestão, com focos específicos na redução de despesas e melhoria da qualidade do serviço prestado à população. A sociedade sul-matogrossense necessita de um estado que gaste menos com o próprio governo e assim possa investir mais naquilo que realmente importa, além de ser um serviço público ágil e acessível, que não represente um problema na vida das empresas e dos cidadãos.

O governo então percebeu a necessidade de encontrar maneiras, com as ferramentas disponíveis, que levem à melhoria de desempenho, almejando cumprir seus objetivos sempre com o máximo de produtividade, sendo preciso para isso procurar novos recursos que possam vir a ser utilizado por seus servidores. Demandas por alta produtividade e celeridade surgem cada vez mais como forma de comparação entre setores públicos e privados, surgindo um dever do governo estadual em buscar formas para potencializar a eficiência dos trabalhadores, tendo como uma das alternativas, utilizar de modo mais incisivo as tecnologias presentes, redefinindo modelos de trabalho e propiciando rapidez na chegada das informações aos seus colaboradores.

Aliado a isso, no ano de 2020 surgiu no mundo a pandemia do novo coronavírus (COVID-19), fazendo com que fosse necessário, inclusive nos órgãos públicos, implantação de regras que favorecessem o distanciamento social de forma a evitar a propagação do vírus. Surgiu então mais uma dificuldade para a administração pública, pois os serviços deveriam continuar sendo prestados, mas prezando pela saúde tanto dos servidores quanto dos contribuintes, fazendo com que o deslocamento à sede das organizações ocorresse apenas quando extremamente necessário e evitando-se que várias pessoas sejam obrigadas a ficar juntas em um mesmo ambiente fechado.

Com isso, o teletrabalho se apresenta como um modelo amplamente utilizado em diversos locais e que pode servir como um caminho na busca de soluções aos problemas elencados. Considerando que a Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul está inserida na administração pública estadual, devendo seguir todas as diretrizes anteriormente expostas e que atualmente utiliza provisoriamente essa nova forma de relação de trabalho para evitar o aglomeramento de pessoas, a qual teve sua implantação realizada emergencialmente e sem um devido planejamento, a questão a ser analisada é quais os efeitos da implantação do teletrabalho na área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul.

## **1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO**

O teletrabalho vem cada vez mais ganhando notoriedade e sendo utilizado em diversos tipos de organização em razão das melhoras no aparelhamento tecnológico e da popularização das novidades nas áreas de informática e telecomunicações (COSTA, 2007). Por ser um tema em alta com a expansão da pandemia causada pelo Coronavírus, surge a necessidade de estudos mais detalhados e novas alternativas de aplicação na prática, como por exemplo, em um órgão público.

Como a implantação do teletrabalho no órgão estudado ainda não foi de forma definitiva, uma avaliação da forma de como está sendo a rotina de trabalho a distância pode gerar ideias para melhorar a eficiência do serviço prestado, buscar soluções às dificuldades encontradas e demonstrar as inovações ocorridas nas organizações públicas.

A área de auditoria fiscal necessita cada vez mais das novidades tecnológicas para cumprir de forma adequada o seu papel, por isso a análise do teletrabalho implantado serve para entender se os auditores físicos conseguem utilizar plenamente os meios eletrônicos disponíveis tornando desnecessária a constante presença física na sede da administração pública.

Pode-se considerar que este trabalho é relevante em três aspectos diferentes: construir um conhecimento inicial sobre o teletrabalho no âmbito do Poder Executivo Estadual do MS; trazer as novas ideias oriundas do modelo aplicado de forma provisória atualmente no Estado e apresentar oportunidades de melhoria no uso do teletrabalho que possam ajudar no desenvolvimento do serviço público.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Propor um plano de ação de melhorias ao programa de teletrabalho na área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Levantar as principais atividades exercidas pelos auditores fiscais;
- 2); Identificar os elementos de inovação na implantação do teletrabalho;
- 3). Verificar as percepções dos auditores e gestores na implantação do teletrabalho.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão de literatura acerca do tema abordado neste trabalho. Isso para fazer um estado da arte de como as pesquisas foram desenvolvidas sobre esta temática.

### **2.1 TELETRABALHO**

O teletrabalho nasceu em virtude do desenvolvimento das modernas tecnologias de informação e comunicação disponíveis aos trabalhadores, pois com o acesso aos dados necessários ao exercício da função laboral, aos poucos foi decrescendo a necessidade da presença física nas instalações empresariais (MELLO, 2011). Embora não seja possível precisar quando efetivamente surge o teletrabalho, Silva (2004) expõe que uma das primeiras formas do uso dessa forma de trabalho se deu com a utilização do telégrafo para gerenciamento das operações de uma empresa de estrada de ferro em 1857. O autor ainda afirma que à medida que as tecnologias da informação e as formas de comunicação foram evoluindo, foi-se modificando o modo de funcionamento das empresas e conseqüentemente do modelo de trabalho a distância aplicável.

Peláez e López (2013) trazem uma sequência temporal que busca demonstrar como ocorreu a evolução dessa relação de trabalho ao longo do tempo. Os autores começam citando a década de 70, quando foi usado o trabalho remoto visando a economia de combustíveis dada a crise dos combustíveis fósseis, passando à década de 80, quando foi utilizado como forma de inclusão social no mercado de trabalho de pessoas com deficiência, chegando ao fim do século XX, período em que surge a ideia ainda hoje utilizada de flexibilidade ao trabalhador. Essa última concepção, como relembram os autores, tornou-se mais sólida graças às tecnologias de informação e comunicação, visto que com essa novidade, qualquer lugar pode ser utilizado como ambiente laboral e em qualquer momento do cotidiano do trabalhador. Além disso, o aumento da demanda de serviços pautados no trabalho intelectual possibilitou que não mais houvesse necessidade do deslocamento do trabalhador para um contato físico com o produto que estiver sendo produzido.

O teletrabalho pode ser definido como uma forma de realização de trabalho na qual os funcionários de determinada instituição executam suas atividades distantes de uma central local pré-determinada com o uso da tecnologia à disposição para atingir suas metas laborais, podendo substituir algumas de suas horas normais de trabalho por esse sistema ou até mesmo

o tempo inteiro (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015). Para Rodrigues (2011, p. 36), “teletrabalho em sentido estrito significa trabalho à distância com o uso prevalente dos instrumentos da telecomunicação e informação”.

De acordo com Rosenfield e Alves (2011), o teletrabalho se caracteriza por ser flexível, visto que existe a possibilidade de escolha do local onde será exercida a atividade, normalmente não existem horários fixos aos funcionários, os tipos de contratos que podem ser estabelecidos com os empregadores e as formas de controle de produtividade mediante os sistemas de tecnologia da informação disponível na empresa. A combinação de todos esses fatores demonstra as diversas vertentes que o teletrabalho pode assumir, estando sujeito à constantes atualizações na sua forma de execução e demonstrando a impossibilidade de haver um conceito totalmente preciso.

Conforme Costa (2007), as mudanças substanciais promovidas pelas tecnologias de informática e telecomunicações tornaram o conceito do teletrabalho em algo que sofre constantes alterações, modificando também as formas de organização das empresas, reestruturando as relações de trabalho e gerando novos conceitos à literatura sobre o tema. Ferreira Júnior (2000) afirma que se torna necessário que as empresas foquem em outros aspectos e valores que surgem em decorrência dessa flexibilidade maior dispensada tanto aos empregados quanto aos patrões, alterando assim as características apresentadas pelo trabalho executado de forma remota.

Entretanto, percebe-se que o ponto-chave quando se fala sobre o conceito de teletrabalho é a possibilidade de o trabalhador não necessitar estar fisicamente na sede da organização ao qual possui vínculo laboral, salientando que não necessariamente o trabalho deve ocorrer na residência do indivíduo, pois a mensuração do trabalho se dará por meio de controle de produtividade estabelecido e será concretizada com o auxílio da tecnologia (ROSENFELD; ALVES, 2011; SEIXAS, 2017). Outros diversos termos podem ser usados no mesmo sentido de teletrabalho, entre os quais se pode destacar: trabalho remoto, trabalho a distância, *home office telework* ou *telecommuting* (ROCHA; AMADOR, 2018).

O trabalho à distância possui diversas características, dentre as quais se pode destacar: a indefinição sobre a localidade da execução das atividades, uso permanente da tecnologia, controle dos supervisores feito remotamente, liberdade quanto ao tempo despendido para a realização das tarefas e inexistência da frequência semanal realizada pelo colaborador neste modelo (LAVIERI, 2014). De acordo com o estudo de Rocha e Amador (2018), independentemente do modo como o teletrabalho vier a ser executado, o mesmo deverá apresentar os seguintes traços comuns a todos: espaço de trabalho não engessado,

horário de trabalho flexível, diminuição da necessidade de deslocamento até a sede da empresa, uso das novidades tecnológicas para acesso às informações e implantação de ferramentas de comunicação remotas.

A adoção do teletrabalho nas empresas surge em um momento em que ocorrem mudanças a todo o momento nos diversos cenários, causados principalmente pelo aumento da competitividade, amplos processos de inovação e maior aproveitamento das tecnologias disponíveis (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). A busca dos trabalhadores por trabalho flexível, bem-estar financeiro e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional faz com que as empresas que queiram atrair os melhores em suas áreas se moldem aos novos anseios, assim o teletrabalho surge como uma tentativa de aumentar a satisfação do indivíduo no trabalho tendo como reflexo o aumento na produtividade para a empresa (JACKSON; FRANSMAN, 2018).

A tecnologia da informação e comunicação (TIC) também possui papel decisivo nesse redesenho laboral, pois o desenvolvimento das atividades pode ser feito de forma amplamente flexível, gerando uma nova percepção de espaço e tempo (RODRIGUES, 2011). Com essas novidades tecnológicas, o trabalhador não mais necessita estar presente fisicamente em algum prédio da empresa contratante, visto que o acesso aos dados necessários para a adequadas execuções das atividades laborais podem ser adquiridos de qualquer lugar (MELLO, 2011).

A epidemia causada pela COVID-19 demonstrou também que trabalhar de casa tornou-se a única solução viável para que grande parte dos trabalhadores possam continuar exercendo suas tarefas sem o risco de contaminação causado pelo vírus e por isso as empresas não podem deixar de ter como alternativa essa nova forma de trabalho (BONACINI; GALLO; SCICCHITANO, 2020). O trabalho a distância ganhava cada vez mais exemplos de aplicação nas empresas e com a pandemia sofreu um repentino aumento, sendo inclusive na maioria das vezes recomendado pelos governos de cada localidade, sendo então necessária a criação de protocolos de implantação emergenciais mesmo em empresas que não possuíam estrutura adequada para isso (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

Mesmo ante essa necessidade de novas formas de se pensar o modo de trabalho nas empresas, conforme afirma Ferreira Junior (2000), o ideal seria que essa alteração ocorresse de forma gradual, atentando-se ao fato que os funcionários precisam de adaptação, surgem necessidades de treinamento e deve ser desenvolvida uma nova forma de avaliação das atividades prestadas. Vargas e Osma (2013) argumentam que a implantação do trabalho remoto requer uma série de etapas que serão realizadas de forma gradual para que a empresa

possa responder da melhor maneira. Para os autores ao menos quatro fases devem ser desenvolvidas: diagnóstico inicial para saber o estado atual da instituição, desenho que demonstre uma visão de como ocorrerá a execução, a implantação propriamente dita e a avaliação do funcionamento do novo programa junto com a decisão de viabilidade da continuação ou não.

Não são todos os tipos de trabalhadores que conseguiriam aderir com êxito o trabalho à distância, pois consoante o estudo de Barros e Silva (2010, p. 88), “a realidade de vida de cada profissional é única e requer uma avaliação personalizada, da qual é importante que o próprio indivíduo participe ativamente, em uma negociação que envolva seus familiares”. Para Rocha e Amador (2018), apresentam maior risco de não se adaptarem ao teletrabalho os empregados que tenham problemas relacionados ao isolamento social, bem como aqueles que necessitem da coletividade profissional para o desenvolvimento mais adequado de suas tarefas.

A adoção do trabalho remoto gera determinados impactos em diversas áreas relacionadas às empresas, independentemente da forma como foi implantado na organização. Conforme pontua Lavieri (2014), esses impactos podem ocorrer no indivíduo, na organização ou na sociedade, tendo como um exemplo para cada área impactada, a flexibilidade concedida ao indivíduo de forma que possa ter mais tempo para outras atividades, a redução do espaço físico para as empresas promovendo realocação de recursos e a redução nas distâncias percorridas pelos trabalhadores trazendo uma potencial redução de congestionamentos.

Um novo modelo de trabalho impacta também na área de gestão de pessoas da organização, pois segundo Pelaéz e Lopez (2013), surge um antagonismo entre a vontade do empregador de maior produtividade e a do empregado de obter uma melhor qualidade de vida, sendo então extremamente relevante que técnicas de recursos humanos sejam aplicadas para buscar equilibrar esses objetivos. Desta forma, segundo Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017, p. 530), “o teletrabalho se amplia como uma realidade no mercado de trabalho, tanto como parte da estratégia organizacional (expansão geográfica, ampliação de presença em outras regiões etc.), quanto como promessas de desafios, autonomia e flexibilidade [...]”.

Os custos aplicáveis à implantação e manutenção do novo modo de trabalho também devem ser levados em conta por qualquer instituição que tenha a pretensão de realizar uma inovação neste sentido. Conforme Ferreira Júnior (2000), alguns passos devem ser seguidos para uma que uma implantação seja feita a contento, gerando alguns custos, como por exemplo, no projeto de administração, na tecnologia apropriada para a realização das atividades de forma remota, no treinamento ao novo estilo e no aparato que deverá ser



mantido para o suporte adequado tanto aos trabalhadores quanto aos supervisores que necessitam realizar o controle.

Por isso, de acordo com Mayo *et al.* (2009), o trabalho remoto tende a ser mais facilmente implantado em empresas de menor porte ou setores menores, possui fácil aceitação em empresas que possuem em seu corpo de trabalho empregados residentes em várias partes do mundo, torna-se de fácil controle se o mesmo for feito com base em resultados pré-estabelecidos e apresenta-se altamente produtivo quando a remuneração dos teletrabalhadores é paga de forma variável. Mesmo assim, de acordo com Lautsch, Kossek e Eaton (2009), qualquer tipo de instituição pode implantar o teletrabalho desde que exista um planejamento eficaz de introdução da nova relação de trabalho, com o apoio irrestrito de todos os supervisores e um gerenciamento de aprendizagem organizacional adequado para que o conhecimento necessário chegue aos interessados.

Como se pode perceber, o trabalho à distância apresenta tantas variáveis que não se consegue construir uma conclusão universal se seus efeitos se traduzem apenas em resultados satisfatórios (ROSENFELD; ALVES, 2011). Por isso, conforme Rodrigues (2011, p. 132), “apesar desta forma de trabalho apresentar vantagens tanto para empresa como para o empregado, alguns cuidados precisam ser avaliados para que as desvantagens não atropelem os aspectos positivos, nem gerem problemas no convívio familiar do teletrabalhador”.

Como pontos positivos gerados pelo trabalho à distância destacam-se para o trabalhador a possibilidade de programar melhor sua vida pessoal e fortalecimento do sentimento de confiança com o empregador, já para a empresa podem ser elencados como benefícios redução do número de horas extras e diminuição do número de faltas e atrasos (ABREU *et al.*, 2019). Existem ainda benefícios para a sociedade, pois de acordo com o estudo feito por Castro (2019), o teletrabalho reduz os congestionamentos, reduz os poluentes, facilita a inclusão de pessoas com alguma deficiência e possibilita desenvolvimento de regiões distantes de grandes centros.

Existem ainda outros benefícios gerados pelo uso do trabalho remoto, os quais são apresentados no quadro 1 com base na pesquisa efetuada por Mello (2011).

**QUADRO 1 – BENEFÍCIOS GERADOS PELO USO DO TELETRABALHO**

Aumento da produtividade da empresa;
Melhora na qualidade de vida do trabalhador;
Redução do estresse causado pelo trânsito;
Diminuição da rotatividade dos funcionários (turnover);

Redução dos custos fixos que servem para a manutenção de uma sede de trabalho para as empresas;
Fortalecimento da imagem corporativa gerada pela oferta de emprego a pessoas com deficiência; e
Melhora da qualidade do atendimento aos clientes.

Fonte: Mello (2011).

O teletrabalho não possui apenas benefícios, pois como apontam Rocha e Amador (2018), além de apresentar certas dificuldades de implantação pelos ajustes necessários na organização, alguns fatores podem se mostrar desvantajosos e danosos à empresa, tais como a perda da integração institucional, diminuição do vínculo com a empresa e dificuldade de encontrar a forma ideal de controle do trabalhador à distância. As desvantagens encontradas no teletrabalho normalmente podem ser minimizadas quando existe entendimento entre organização e indivíduo, pois diversos problemas, como por exemplo, carga horária elevada em demasia, grande isolamento social e dificuldade de automotivação, podem ser resolvidos mediante adequada gestão de pessoas e com a estratégia organizacional bem definida quanto às tarefas que devem ser efetuadas, os meios de resolução de processos e formas de comunicação remota (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Apesar de não ser um modelo de trabalho inequivocadamente vantajoso, o trabalho a distância vem sendo incorporado cada vez mais tanto no setor privado quanto no público. Se inicialmente muitas organizações não utilizavam o teletrabalho por falta de infraestrutura adequada, o desenvolvimento tecnológico fez com que todo tipo de instituição passe a possuir um campo fértil para a implantação (ABREU, 2016). Desta forma, de acordo com Oliveira (2019), o trabalho à distância nas organizações públicas começa a ser adotado como estratégia de repensar a gestão organizacional, desenvolvendo mais flexibilidade, modernização e ganho de desempenho, visto que existe a possibilidade atualmente de utilização de novos sistemas alinhados à tecnologia que geram alterações em como os processos são realizados e também na estrutura organizacional do órgão público.

Percebe-se então que mesmo o teletrabalho sendo um modelo de trabalho atual, não pode ser utilizado em qualquer tipo de organização e não serve para todos os colaboradores das organizações que o implantarem. Assim sendo, a instituição deve buscar preliminarmente uma análise do ambiente em que está inserida para verificar se o mesmo favorece o uso do trabalho remoto e para quais atividades ele pode ser cabível, pois dessa forma o impacto da novidade tenderá a ser positivo, alinhando o bem-estar do trabalhador com as expectativas organizacionais.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

A administração pública gerencial surgiu no final do século XX no Brasil, trazendo a ideia de um Estado focado no adequado atendimento à população, com intuito de realizar as tarefas cada vez mais com eficácia e eficiência, aliando-se à ideia do setor público pautado nos valores da democracia (COSTA; SOUZA, 2006). Segundo Harvey (1989), este modelo busca justamente obter aquilo que há de referência na cultura do empreendedorismo, alcançando alguns valores positivos como: controle amplo e adequado, competitividade em busca de excelência e condutas eficientes.

Para entender como a administração pública passou a ser pensada e executada de uma forma gerencial, deve-se analisar o histórico do serviço público brasileiro, contextualizando com a época em que esse tipo de pensamento começou a ser levantado e verificando quais os motivos ou fatores que impulsionaram as passagens dos estilos anteriores para o atual.

Inicialmente o governo brasileiro utilizava um modelo patrimonialista, que segundo Ferreira Junior (2017), possuía raízes no Antigo Regime adotado no século XVI, onde o Estado estruturava-se segundo as tradições e vontades da figura patriarcal, não havendo então uma organização racional baseada em dispositivos legais. Para Costa e Costa (2016), o patrimonialismo seria o oposto perfeito da impessoalidade, visto que a máquina pública está orquestrada para atender os interesses particulares do governante, havendo confusão entre patrimônio público e o privado.

Este modelo inicialmente adotado no Brasil, de acordo com Costa (2018), não se apega à capacidade do servidor público designado para determinada função, pois a matriz essencial para a seleção era a confiança pessoal. Com isto, os serviços prestados nesta época não possuíam a qualidade e eficácia necessárias para o cumprimento adequado da função (COUTINHO, 2000).

Dada a situação que a administração pública brasileira se encontrava, foi necessário efetuar a procura por um novo tipo de gerenciamento que enfim realizasse adequadamente a separação entre aquilo que era público do que era privado, surgindo então a administração burocrática ou racional-legal (BRESSER-PEREIRA, 1996). O Brasil deu início a essa mudança quando as ideias de Estado social começaram a surgir mundo afora (Constituição de Weimar de 1919), mais especificamente a partir dos anos de 1930, tendo como um exemplo claro a alteração na Constituição Federal de 1934 quanto à obrigação da realização de concursos públicos (FERREIRA JUNIOR, 2017).

Antes de seguir a explanação para a era burocrática no Brasil, cabe argumentar que todos os modelos deixaram sua herança na administração pública brasileira. Karam (2017) afirma que para a compreensão do que se tornou a máquina pública deve-se levar em conta que todo o trajeto histórico trouxe marcas para a estrutura administrativa brasileira. Para Secchi (2009, p. 365), “[...] o patrimonialismo pré-burocrático ainda sobrevive por meio das evidências de nepotismo, gerontocracia, corrupção e nos sistemas de designação de cargos públicos baseados na lealdade política”.

Conforme Secchi (2009), as principais características apresentadas pela administração burocrática são o profissionalismo, a formalidade e a impessoalidade. O autor argumenta que o profissionalismo se apresenta a partir do momento que os cargos públicos passam a serem preenchidos por mérito na aprovação de concurso público. A formalidade seria retratada na hierarquização da administração pública e na regulamentação dos processos e procedimentos administrativos. Por último, a impessoalidade que ocorre quando o servidor ao ocupar um cargo ou função de chefia representa a organização, deixando de lado as vontades pessoais e buscando decisões claras que busquem unicamente a boa prestação do serviço público.

Para Miranda e Kempfer (2018), a reforma burocrática implanta suas características visando principalmente combater os problemas expostos pelo patrimonialismo, sendo alguns exemplos, divisão dos serviços prestados pelos servidores públicos, implantação de documentos e procedimentos baseados na legalidade, hierarquização das carreiras e regulamentação das atividades para a diminuição dos abusos cometidos. De acordo com Ferreira Junior (2017, p55), “os cinco princípios atrelados à manifestação burocrática que devem permear todo o funcionalismo público são a hierarquia, a competência, o formalismo, o racional desenvolvimento do cargo e a especialização na execução de funções”.

Apesar de conseguir contornar alguns problemas apresentados pelo patrimonialismo, a burocracia trouxe seus próprios desafios a serem enfrentados. De acordo com Bresser-Pereira (1996, p.11), “[...] a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”. Assim sendo, o mau funcionamento da burocracia pode ser atribuído aos seguintes expoentes: “excesso de formalismo, resistência às mudanças sociais, despersonalização do relacionamento entre o servidor e o cidadão e a conformidade às rotinas e procedimentos” (MIRANDA; KEMPFER, 2018, p. 132).

Conforme apontam Diniz *et al.* (2009), o esgotamento da administração burocrática acontece em decorrência da crise fiscal dos anos 80 e do modelo de intervenção estatal

adotado até então. Desta forma, começam a aparecer os primeiros sinais de que o setor público necessitava passar por um processo de modernização com base na eficiência e na busca por modelos utilizados no âmbito privado. Conforme Bresser-Pereira (1999, p. 6) “[...] as pessoas começaram a perceber que uma das razões pela atual crise fiscal do Estado era a ineficiência estrutural da administração pública burocrática”.

Aliado a isso, a Constituição Federal de 1988 trouxe uma nova característica à Administração Pública que vai ao encontro de uma nova forma de gestão pública: o foco no cidadão (LARA, 2016). A carta magna também se preocupou em incluir dentro dos princípios da administração pública a eficiência, mais uma vez na busca do combate às disfunções burocráticas anteriormente praticadas e que atrapalhavam a excelência no atendimento às demandas (SOUZA, 2016).

Ao adentrar na década de 90, o Brasil não fica imune à globalização que vai se consolidando ao redor do mundo, sendo ela responsável por ideias de privatizações, aumento de fluxos comerciais que fazem com que o Estado não mais consiga controlar e mudanças nos fluxos financeiros que afetam os recursos públicos disponíveis. Assim sendo, conforme expõe Bresser-Pereira (1999), no ano de 1995 o governo efetivamente apresenta um documento que busca direcionar como deveria ocorrer a reforma gerencial baseada nas ideias utilizadas em países como a Grã-Bretanha, sendo então lançado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE. Segundo o autor, este documento trouxe alguns pontos principais:

- a) Descentralização para Estados e Municípios de serviços sociais;
- b) Terceirização das atividades de apoio para o setor privado;
- c) Criação das agências executivas;
- d) Transferência de certos serviços sociais para organizações públicas sem fins lucrativos e não estatais;
- e) Determinação das atividades exclusivas de Estado e que deveriam permanecer em seu âmbito;
- f) Separação clara entre os setores de planejamento das políticas públicas e seu efetivo exercício; e
- g) Criação de mecanismos de controle social e participação democrática.

Essa nova forma de administração denominada gerencial, de acordo com Secchi (2009, p. 354), “[...] é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. Para o autor uma importante mudança que ocorre nessa transição da burocracia para o novo modelo de administração ocorre na parte de controle, pois se muda de um foco apenas no

funcionamento da estrutura administrativa para uma preocupação no resultado apresentado pelo serviço público prestado (controle social).

O modelo gerencial tem como referência traços encontrados em organizações privadas e que podem, mediante os devidos acertos, serem importados ao setor público visando melhorar a produtividade, buscar mais eficiência nos serviços prestados e resolver problemas de governança e governabilidade (MIRANDA; KEMPFER, 2018). Um exemplo de mudança advinda das empresas privadas, conforme demonstra Secchi (2009), é a forma de tratamento ao cidadão, enquanto na burocracia ele era visto apenas como um usuário do serviço, o gerencialismo aplica a ideia de enxergá-lo como um cliente que precisa ter seus anseios devidamente atendidos.

Outro ponto que cabe destaque na administração gerencial é a transparência pública, pois o cidadão, que é o principal cliente dos serviços públicos, passa a dispor de instrumentos legais para acessar os dados de governo (LARA, 2016). A transparência deve prevalecer nessa nova forma de administração pública, favorecendo, a difusão da informação, o diálogo e o engajamento do cidadão, elementos que tendem a facilitar o processo de melhoria dos serviços públicos (COUTINHO, 2000).

Essa mudança na forma de gestão enseja alterações no modo como os que estão à frente dos órgãos públicos, principalmente os que possuem cargos de chefia, conduzem suas ações nesse novo contexto. Caso contrário, conforme afirmam Araújo e Pereira (2012), surgem algumas barreiras que podem dificultar a implantação do gerencialismo, dentre as quais podem ser destacadas a falta de articulação para a promoção das mudanças organizacionais necessárias, incapacidade de propor medidas que façam com que os funcionários busquem qualificação, desconhecimento dos princípios de uma atitude empreendedora, dificuldade em se desvincular de valores presentes nos modelos de administração anteriores e falta de ações que viabilizem a comunicação com os cidadãos, que são os verdadeiros clientes do serviço público.

Com isso, a instituição necessita mais ainda estar alinhada com a missão institucional, valorizar os recursos disponíveis e buscar constantemente os resultados em favor da sociedade. O autor salienta que diversos pontos amplamente encontrados nas organizações públicas devem ser revistos para a implantação da administração gerencial, como por exemplo, ampla rigidez administrativa, distanciamento dos responsáveis pela decisão daqueles que efetivamente agem, inibição do potencial criativo dos servidores, perda de tempo com processos eminentemente burocráticos, descuido com os custos operacionais e fragmentação excessiva dificultando o pensamento da organização como um sistema.

Observa-se que mesmo com todas as dificuldades apresentadas para implantação de uma administração gerencial, pode-se dizer que as transformações realizadas e os novos valores organizacionais foram pensados para a melhoria da qualidade do serviço público. “Esse processo de reforma administrativa do Governo Federal foi essencial para que ocorresse o desenvolvimento de uma administração pública profissional, voltada para resultados e com foco direcionado a atender às demandas da sociedade” (KUBO, 2019, p. 20).

Para tentar amenizar esses problemas herdados ao longo dos anos, essa nova administração pública traz em seu contexto diversas formas de gerenciamento, seja ele de recursos, pessoas ou processos, amplamente utilizados com êxito em outras organizações e por isso tornam-se relevantes para a busca da excelência na Administração Pública. Esses novos aspectos ajudam a administração gerencial em seus objetivos, os quais seriam, segundo Miranda e Kempfer (2018, p. 137), “[...] promover a eficiência no atendimento dos cidadãos-consumidores, responsabilizar servidores públicos pela má atuação, fomentar a participação popular e tutelar a intervenção do Estado apenas naquilo em que seja imprescindível”.

Dentre as formas de gestão que a administração pública pode importar como modelo da área privada pode-se destacar inicialmente a Gestão de Qualidade Total. Esta, consoante o entendimento de Coutinho (2000), preza pela constante melhoria dos serviços prestados, através de uma mensuração alinhada à satisfação dos cidadãos. O autor ressalta que não apenas ações que melhorem o atendimento direto ao cidadão devem ser levadas em conta, pois práticas inovadoras nos processos de trabalho que possam reduzir os custos, mobilizar os recursos de forma mais eficaz e processos menos burocráticos, também são diferenciais a serem considerados na qualidade da administração pública.

Outra forma eficiente de gerenciamento importada de empresas privadas é a gestão por resultados, onde a administração pública de forma moderna e eficiente foca suas tarefas no atendimento ao cidadão-cliente (BRESSER-PEREIRA, 1996). Um governo com foco nos resultados torna-se mais eficaz na medida em que desenvolve uma análise adequada sobre o que foi efetivamente executado, pois desta forma pode-se verificar se o objetivo esperado foi cumprido ou se são necessárias algumas correções, sempre visando o sucesso das políticas implantadas futuramente (VIEIRA, 2016).

A gestão de desempenho também pode ser considerada uma prática advinda de empresas privadas e favorece o entendimento das lacunas de melhoria e ações de sucesso nas tarefas realizadas. Pode ser usada também de forma motivadora, como por exemplo, ao se estabelecer uma remuneração de produtividade, para que os servidores públicos tenham mais interesse em suas atividades e contribuam da melhor maneira ao cidadão. É importante não

pensar nessa ferramenta apenas como uma forma de controle das atribuições e medição de resultados, pois desta forma retorna-se ao pensamento ultrapassado abarcado pelos modelos anteriores (ALMEIDA, 2016).

Um último fator decisivo para uma mudança das formas de gestão anteriores para a gerencial é o uso cada vez mais incisivo de tecnologias de informação e comunicação (TICs). Assim, os órgãos públicos podem trocar informações de forma eletrônica, desenvolver sistemas de processos automatizados, melhorar a segurança da informação com assinaturas eletrônicas e fornecer documentos públicos de forma digitalizada. Com isso, se ganha em transparência necessária para a publicidade, redução de custos pagos com recursos públicos, agilidade na execução das tarefas e maior eficiência no serviço prestado (MORAES, 2016).

Transformar a gestão pública com base em instrumentos da gestão privada é uma tentativa de melhorar a eficiência do serviço público, fazendo com que o Estado passe a se interessar em conceitos como gestão de resultados, flexibilidade, inovação, gerenciamento intensivo e ampliação da autonomia de gestão (BITENCOURT NETO, 2017). Conforme Miranda e Kempfer (2018, p. 146), “a iniciativa privada, em virtude da sua característica essencial de competitividade, possui em algumas áreas mais e melhores mecanismos de execução de serviços, o que faz com que o atendimento ao cidadão seja mais eficiente”.

Essas mudanças geradas pela administração gerencial também requerem adaptações no modo que seus funcionários conduzem suas atividades. Com isso surgem novas características ao novo modelo de servidor público, as quais são, segundo Espírito Santo (2015, p. 33), “[...] proativo, dinâmico, inovador, que corresponda às mudanças propostas pelo modelo de administração pública gerencial procedimentos mais democráticos, meritocráticos e participativos”.

Desta forma, estando a tecnologia presente nas organizações, o teletrabalho surge como uma possibilidade, baseado na sua utilização em empresas privadas, em busca da eficiência que deve pautar o serviço público. Essa nova relação de trabalho pode ser implantada nos dias atuais na administração pública devido a essa passagem para um modelo de gestão gerencial, focado em aspectos como qualidade, resultados, desempenho e adequado atendimento ao cidadão.

## **2.3 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

A inovação em serviços precisa ser entendida como elemento central para



atendimento adequado ao dinamismo social e econômico que vem ocorrendo nos últimos tempos, trazendo consigo a capacidade de suportar as mudanças, principalmente em face das novas tecnologias dispostas a todos (VARGAS, 2006). Para Reichert, Camboim e Zawislak (2015), considerando-se os recentes padrões tecnológicos e de mercado que estão sendo proporcionados, existe a necessidade de transformar as atividades desempenhas por qualquer instituição visando à busca de um patamar cada vez mais elevado na questão de desempenho e rotinas operacionais.

Consoante o entendimento da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), descrita no Manual de Oslo (2006, p. 57), “inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos”. O documento ainda apresenta que a ideia de inovação não se pauta necessariamente na apresentação de algum componente totalmente novo, uma vez que melhoramentos substanciais, pequenas mudanças incrementais ou ainda desenvolvimentos no processo podem ser entendidos como inovadores.

Farah (1997) afirma que ao se falar em inovação há que se entender que isso causará mudanças em como os procedimentos são efetuados, mesmo que sejam alterações bem simples, mas que transformam a maneira de prestação dos serviços. Assim sendo, conforme Avigo (2018, p. 97), “[...] é necessário que a gestão das inovações implantadas seja feita no sentido de garantir que estas atinjam os objetivos para os quais foram criadas, o que demonstra a importância das atividades de monitoramento, controle e avaliação”.

Mudanças exigem novos conhecimentos e por isso torna-se importante que as organizações incentivem de forma incisiva o desenvolvimento de seus profissionais, pois dessa forma o desempenho esperado com a inovação será atingido e os resultados almejados serão alcançados (ESPÍRITO SANTO, 2015). O conhecimento pode ser visto como um estímulo à inovação e conforme afirma Coutinho (2000, p. 51) “O conhecimento, aliado à criatividade e ao empreendedorismo, constrói um ambiente inovador, pronto para gerar soluções imaginativas aos problemas enfrentados e suplantando os limites até então impostos”.

Todo esse processo de mudanças e busca de novos conhecimentos exigem que a instituição passe a se preocupar em proporcionar a aprendizagem organizacional das novidades, pois serão requeridas novas práticas que seus colaboradores devem compreender de forma a garantir o alinhamento com a estratégia e continuidade das inovações. (FERNANDES, 2018). Conforme Almeida (2016), torna-se necessária a execução de uma capacitação alinhada com os resultados esperados, pois isso proporciona a ruptura com os procedimentos já sedimentados, gerando novas práticas e ações mais efetivas.

Essas alterações produzidas pelas inovações são necessárias para o desenvolvimento, visto que causam impactos positivos na economia, geração de novos produtos, diversificação de processos e elevação do produto interno bruto de um país (FAEDO, 2018). Para Fernandes (2018), o surgimento de novos produtos e serviços advindos de processos inovadores é o principal responsável pelo estímulo à competitividade entre as empresas e como consequência geram crescimento econômico e geram benefícios sociais ao local em que estão localizadas.

Esse cenário de inovação, como não poderia deixar de acontecer, chegou também ao serviço público, onde os entes federativos vêm promovendo cada vez mais iniciativas que possam alterar o padrão tradicionalista de atuação estatal, interferindo até mesmo no desenvolvimento de políticas públicas (FARAH, 1997). “[...] respondem a demandas atuais de segmentos expressivos da sociedade brasileira, sugerindo um movimento de busca de superação tanto das práticas clientelistas e particularistas quanto da inércia burocrática [...]” (FARAH, 1997, p. 127).

Deve-se considerar também que a ideia de inovação no serviço público difere do setor privado principalmente pelo objetivo das organizações, pois enquanto a área privada cria novidades visando o lucro, o serviço público visa garantir a eficiência e o bem-estar do cidadão (AVIGO, 2018). Desenvolver uma eficiência adaptativa necessária para o atendimento às mudanças nas demandas internas e externas não se trata de uma tarefa simples para o Estado, devido à dificuldade de flexibilidade existente nas políticas estatais (MIRANDA; KEMPFER, 2018).

Outra diferença que pode ser apontada entre a inovação aplicada no setor privado para a aplicada no setor público, conforme Brandão e Bruno-Faria (2013), é em relação ao pioneirismo, seja dos produtos apresentados ou processos desenvolvidos. Os autores observaram que as empresas privadas tratam com mais apreço as inovações completamente inéditas, enquanto no âmbito das organizações públicas normalmente as novidades são adaptadas ou adotadas integralmente baseadas em sucessos anteriores, ou seja, são novas para o setor público, mas foram geradas e testadas em outros lugares.

De qualquer forma existem fatores internos que servem para qualquer tipo de organização como facilitadores do processo inovativo, como por exemplo, comprometimento das pessoas envolvidas, ambiente organizacional motivador, mudança dos valores institucionais acompanhando as novidades e uso livre das tecnologias (COUTINHO, 2000). Alguns aspectos externos também auxiliam a capacidade de inovar, tais quais políticas incentivadoras, financiamento governamental, parcerias entre elementos interessados no desenvolvimento das novidades e investimento de empresas que fomentam ideias inexistentes

no mercado (FAEDO, 2018).

A legislação brasileira, por exemplo, possui em seu bojo alguns documentos que têm relação direta com o tema inovação, demonstrando que o país almeja que as organizações consigam obter êxito quando se trata deste assunto. Podem ser citadas como exemplos de legislações que incentivam a inovação no Brasil a Lei de Inovação Tecnológica (Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004) e a Lei do Bem (Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005), pois ambas servem para intensificar os trabalhos voltados para a área de pesquisa e desenvolvimento (CECÍLIO, 2018).

Diversos podem ser os tipos de inovação a serem adotados pelas organizações, podendo se desenrolar a partir de uma mudança simples e gradual ou complexa e extrema. Segundo expõe Coutinho (2000), as inovações podem ocorrer na forma como a organização funciona em seu dia a dia, no modo de execução dos processos de trabalho ou na tecnologia utilizada dentro da instituição. De acordo com Ribeiro *et al.* (2011), essa modernização, que causa mudanças na estrutura organizacional, nos processos utilizados e na área de tecnologia da informação, propicia um oferecimento maior de serviços e se adequam às expectativas presentes na atualidade.

Uma inovação organizacional, que pode ser entendida como aquela que altera o modelo como uma organização está estruturada para cumprir seus objetivos estratégicos, deve desenrolar por meio de um processo incremental das novas relações e valores institucionais. Não é incomum que ao ocorrer a implantação dessas novidades, a instituição passe um bom tempo com mais de um modelo organizacional funcionando de forma concomitante, pois não se consegue realizar alterações que realizam o declínio imediato dos conceitos anteriormente aplicados (SECCHI, 2009).

Tratando da inovação no âmbito dos procedimentos administrativos, Souza (2016) argumenta que uma instituição que tenha como objetivo enraizar as novas práticas deve fomentar o uso delas. Mesmo que sejam necessários ajustes para a realidade de cada setor e um maior esforço para que as dificuldades iniciais sejam superadas, inovações que tenham como objetivo trazer maior eficiência tendem a ser potencializadas a longo prazo quando executadas de forma sinérgica pela força de trabalho.

Segundo Silva (2004), outra forma de inovação é a tecnológica, a qual modifica profundamente o modo como as organizações funcionam, principalmente com a evolução nos sistemas de tecnologia da informação e programas computacionais que concedem outra dinâmica ao modo de execução das tarefas. Esta inovação possui grandes desafios para consolidar a implantação das mudanças, pois normalmente enfrenta resistência ao uso dos

novos sistemas, apresenta grande receio pelo risco que gera a falta de intimidade com o digital e exige um maior comprometimento na busca dos conhecimentos necessários (MORAES, 2016).

Este último tipo de inovação vem sendo muito utilizado pelo Estado por meio de ferramentas como sítios eletrônicos, procedimentos informatizados que permitam a prestação de serviços e sistemas que facilitam a difusão de informações (RIBEIRO *et al.*, 2011). Essa modernização tecnológica da gestão pública busca aumentar cada vez mais o uso das TICs, pois se ganham diversos benefícios como processos eletrônicos (redução de papéis), novos mecanismos de controle, maior eficiência dos serviços prestados e disponibilização de serviços online (DINIZ *et al.*, 2009).

Cabe ressaltar que esse processo inovativo no Brasil ainda é muito recente e não se criou uma cultura social de favorecimento aos conceitos de inovação (FAEDO, 2018; CECÍLIO, 2018). Mesmo assim o país busca desde o início da implantação da administração gerencial implantar inovações que possam trazer melhores resultados, aumentar a transparência, absorver cada vez mais as tecnologias disponíveis e com isso desenvolver uma boa relação com a sociedade, que é a principal interessada nessa melhora do serviço público (ALMEIDA, 2016).

Verifica-se que o teletrabalho pode ser visto como um exemplo de inovação dentro do serviço público, pois se aproveita das novidades de tecnologia da informação e comunicação para inovar o modo de realização dos processos administrativos, a forma como a organização se estrutura, o acesso aos sistemas ao cidadão, conceder uma maior flexibilidade à burocracia existente, aumentando assim a celeridade na resolução de problemas e gerando melhores resultados às demandas efetuadas pela sociedade.

## **2.4 AUDITORIA FISCAL**

A auditoria pode ser compreendida como uma técnica voltada essencialmente para analisar se as informações contábeis disponibilizadas são verdadeiras e apresentam exatidão com a realidade encontrada na empresa do auditado, sendo necessário para isso um exame criterioso dos documentos onde tais informações estão dispostas (RIBEIRO; COELHO, 2013). Conforme Araújo (2004), trata-se de uma forma de realizar uma comparação entre dois fatos, àquele que efetivamente existe no mundo real e aquele que seria o desejado por critérios preestabelecidos, sendo a conclusão e os comentários expressados por meio de relatórios

oficiais e de forma imparcial (ARAÚJO, 2004).

Não existem registros precisos dos primeiros trabalhos de auditoria realizados no Brasil, entretanto conforme Ricardino e Carvalho (2004, p. 24), “[...] a primeira evidência concreta da atividade no país pode ser observada no Decreto nº 2935, de 16 de junho de 1862, que aprovava a reorganização da Cia. de Navegação por Vapor – Bahiana – Anonyma”. Para os autores, independente do tempo que essa atividade tenha no país, atualmente se encontra em amplo exercício pelos profissionais responsáveis e presente com êxito no ensino acadêmico para o ensinamento dos princípios e técnicas aplicáveis.

A auditoria, independentemente do objetivo almejado, passa basicamente por três etapas cruciais, conforme afirma Barreto (2017), sendo elas o planejamento, o qual direciona quais atividades serão as mais eficazes para o caso em questão, a execução, que realiza efetivamente o exame necessário de acordo com os procedimentos pré-estabelecidos, e a avaliação, onde são elencados os pontos fundamentais observados e apresentado o documento final que conclui a auditoria. Yoshitake (2009) traz como sequência ideal da execução da auditoria, inicialmente uma pesquisa ambiental para coleta de informações do auditado, depois um planejamento da auditoria com a extensão que a mesma deve atingir e em seguida uma análise do controle interno efetuado pela empresa, dando prosseguimento a realização dos testes necessários para averiguação das informações e por fim a emissão do parecer de conclusão do auditor.

Os princípios que devem nortear as auditorias que forem realizadas no Brasil são a devida integridade da equipe de auditores designado para um trabalho que requer honestidade e dedicação, produção de uma conclusão justa e objetiva, realização das auditorias com o adequado cuidado profissional e cautela necessários, confiabilidade dos auditores para proteger as informações obtidas visando serem utilizadas de forma inapropriada, independência dos auditores para que as conclusões sejam imparciais e não tendenciosas e realização da abordagem com base em evidência para proporcionar sempre relatórios com confiabilidade e que possam ser reproduzíveis (ABNT, 2018).

A auditoria possui determinadas características que estarão sempre presentes durante a execução: trata-se de um processo sistemático que exige uma fundamentação lógica dos procedimentos a serem realizados; exige que o auditor faça um julgamento sem viés no exame e avaliação das informações disponíveis; deve ser realizada sobre dados quantificáveis; possuir conformidade entre os critérios estabelecidos e as normas aplicáveis às informações; e comunicação das constatações a quem for interessado na resolução (SILVA, 1990).

As principais vantagens proporcionadas por uma auditoria realizada de forma

adequada são proporcionar maior confiabilidade aos dados apresentados, detectar falhas em algum tipo de sistema das empresas, aprimorar o desenvolvimento empresarial ao analisar a qualidade e eficiência dos procedimentos, prever certos problemas que o controle interno da empresa não consegue visualizar e proporcionar relatórios que podem ser utilizados como ferramenta de gestão dentro do ambiente de competitividade em que estão inseridas as organizações (RIBEIRO; COELHO, 2013).

A auditoria possui três aspectos fundamentais a serem considerados para sua adequada classificação, sendo elas a área de atuação, a forma de realização e os objetivos, os quais podem ser explicados da seguinte forma:

[...] quando se considera a área de atuação, ela pode ser classificada em pública (governamental) ou privada; por outro lado, no aspecto da forma de realização da auditoria, ela será classificada como interna ou externa; por fim, quanto aos objetivos, as auditorias poderão ser financeira, de compliance (cumprimento de normativos e, portanto, também conhecida como auditoria de regularidade e de legalidade) ou operacional. (KUBO, 2019, p. 25).

A auditoria fiscal, dentro desta classificação, é considerada governamental, uma vez que os procedimentos fiscais necessários para atingir o resultado esperado são realizados pela Administração Pública, externa, pois os auditores fiscais não fazem parte do grupo de trabalho regularmente empregado nas empresas submetidas à fiscalização, e de cumprimento, pois a autoridade tributária responsável está interessada em avaliar e comprovar que os procedimentos executados pelos contribuintes estão de acordo com a legislação preconizada.

Outra forma de classificação das auditorias é de acordo com o objeto auditado, conforme Crepaldi e Crepaldi (2019), o que acaba gerando a divisão dos tipos de auditoria apresentada no quadro 2.

**QUADRO 2 – DIVISÃO DOS TIPOS DE AUDITORIA**

<b>Tipo de Auditoria</b>	<b>Definição</b>
Auditoria de demonstrações financeiras	Avalia as demonstrações contábeis da empresa para emitir um parecer sobre a veracidade do patrimônio apresentado e a sua evolução aos interessados nesta informação, podendo ser estes os próprios administradores ou terceiros alheios à empresa.
Auditoria de gestão	Preocupa-se em analisar se as operações desenvolvidas na empresa estão indo ao encontro dos objetivos organizacionais, podendo então ser considerada uma revisão do desempenho real dos programas e atividades quando verificados seus níveis de eficácia, eficiência e economia.
Auditoria de Sistemas Informatizados	Como o próprio nome associa, serve para examinar e testar quaisquer sistemas utilizados pela empresa, visando melhoras no controle, segurança ou qualidade dos mesmos.
Auditoria de Compliance	Verificação se as diversas regras da instituição ou procedimentos estabelecidos por algum órgão de regulação estão sendo cumpridos quando realizados os processos financeiros ou operacionais.

Auditoria Especial	Trabalhos solicitados especificamente por algum membro de diretoria ou conselho e que normalmente não são regularmente efetuados dentro da programação da organização.
Auditoria Fiscal Tributária	Basicamente este tipo de auditoria cuida da legalidade dos procedimentos adotados pelas empresas quando relativos à natureza fiscal, avaliando bens ou documentos que possam ensejar a cobrança de impostos, taxas e outras despesas tributárias à organização. Por se tratar do tipo de auditoria efetuado pela Secretaria de Estado da Fazenda do MS, este conceito será mais bem detalhado ao longo do trabalho.

Fonte: Crepaldi e Crepaldi (2019).

A auditoria fiscal consiste na verificação se o recolhimento dos tributos está em conformidade com o que preconiza a legislação aplicável, analisando desta forma para chegar a tal objetivo, as transações que forem julgadas relevantes para a fiscalização tributária, bem como documentos acessórios que possam servir de suporte para os cálculos adequados. (CARVALHO, *et al.*, 2011). Como complementa Viana *et al.* (2019), este trabalho deve ser feito por meio de análises de diversos componentes das obrigações tributárias exigidas dos contribuintes, tais quais as escriturações apresentadas pela empresa ao fisco, registros fiscais obrigatórios e documentos emitidos ou recebidos, visando ao cumprimento adequados dos procedimentos legais determinados.

No caso da auditoria fiscal o principal objeto de trabalho pode ser considerado o tributo (impostos, taxas ou contribuições de melhoria), o qual pode ser também denominado de Receita Pública Tributária, sendo ele de suma importância para o adequado funcionamento social e do bem comum, além de ser responsável para garantir o funcionamento das organizações públicas (ALMEIDA, 2015). A arrecadação de tributos deve ser interpretada pelo seu lado positivo, pois à medida que ocorre seu incremento, conforme afirma Vieira (2016, p. 28), “[...] é possível formular novas políticas públicas e investir, por exemplo, mais em infraestrutura, que diminui os custos para as empresas (novas formas de transporte, por exemplo), e programas sociais, que aumentam o consumo das famílias [...]”.

A responsabilidade pela arrecadação e fiscalização desses tributos recai sobre a Administração Tributária, a qual de acordo com Gusmão (2014), trata-se da parte da máquina estatal, investida com a autoridade necessária, que sujeita os contribuintes ao correto cumprimento das legislações tributárias em vigor, impondo assim aos particulares uma forma de controle sobre suas atividades econômicas, tornando-se então a mais importante fonte financeira governamental. Todos os contribuintes presentes em um determinado cadastro fiscal são monitorados constantemente, mas devido ao universo de cadastros ser muito extenso, cabe à Administração Tributária se encarregar de realizar o planejamento das fiscalizações que serão realizadas com maior profundidade, sendo normalmente tal seleção

realizada dentre critérios desenvolvidos em cada ente federativo (ARRUDA, 2015).

A própria Constituição Federal de 1988, mais precisamente em seu art. 37, inciso XXII, preocupou-se em reservar uma parte para tratar sobre a Administração Tributária, trazendo alguns aspectos de forma um pouco mais evidente:

- As atividades desenvolvidas são essenciais ao funcionamento do Estado;
- Suas tarefas são exercidas por servidores de carreiras específicas;
- Recursos prioritários serão destinados para a melhor execução dos trabalhos; e
- Mesmo estando presente em todos os entes federativos, todos devem atuar de forma

integrada, inclusive compartilhando conhecimento.

Dentro desse universo da Administração Tributária, o responsável por realizar os procedimentos exigidos em lei para a análise de créditos tributários é o Auditor Fiscal, também denominado de autoridade administrativa competente, tal qual explica o artigo 142 do Código Tributário Nacional (CTN), aprovado pela Lei n. 5172/1966:

Art. 142. Compete privativamente à autoridade administrativa constituir o crédito tributário pelo lançamento, assim entendido o procedimento administrativo tendente a verificar a ocorrência do fato gerador da obrigação correspondente, determinar a matéria tributável, calcular o montante do tributo devido, identificar o sujeito passivo e, sendo o caso, propor aplicação da penalidade cabível. (BRASIL, 1966).

Os auditores fiscais estão presentes em todos os entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), tendo eles a sua tributação atribuída pela Constituição Federal. A União ficou com a competência sobre impostos relacionados à importação, exportação, renda, produtos industrializados, entre outros. Os Estados ficaram com a incumbência de fiscalizar os impostos sobre doação, causa mortis, veículos automotores e sobre a circulação de mercadorias. Por fim, para os municípios restou a responsabilidade de acompanhar os impostos sobre propriedade urbana, serviços de qualquer natureza que não estejam sob a responsabilidade do Estado e transmissão inter-vivos de bens imóveis. O Distrito Federal é responsável por todos os impostos pertencentes aos Estados e aos municípios de forma concomitante (BRASIL, 1988).

O auditor fiscal representa a presença do fisco perante as empresas, buscando o acompanhamento da arrecadação e impedindo que as sonegações fiscais aconteçam, valendo-se da possibilidade de aplicação de multa pecuniária quando verificada qualquer ato em desconformidade com a legislação tributária (ALMEIDA, 2015). Conforme afirma Barreto (2017), o auditor desempenha três papéis relevantes quando efetua suas atividades: econômico (arrecadação), social (necessidade governamental) e legal (obrigação por lei).



Dentre os principais procedimentos que são realizados pelos auditores fiscais podem ser destacados a análise da correta contabilização das despesas pelas empresas, verificar se os procedimentos contábeis estão de acordo com a legislação, levantar se a empresa está escriturando livros e outros documentos exigidos pela fiscalização, investigar os créditos tributários utilizados pelo contribuinte e rever os cálculos de seus tributos, com as respectivas adições e exclusões, para analisar se estão dentro das determinações da Administração Tributária correspondente (CREPALDI; CREPALDI, 2019). De acordo com Alves (2014, p. 73) “A seleção dos procedimentos de auditoria, em auditoria tributária, é efetuada em função dos objetivos de auditoria que por sua vez são definidos por áreas de risco atendendo à avaliação do risco de incumprimento fiscal”.

As atividades realizadas especificamente pelo auditor fiscal do Mato Grosso do Sul são mais bem explicadas ao longo do desenvolvimento do trabalho, pois a citação dos procedimentos realizados pelo cargo é importante para a análise de impactos ocorridos pelo uso do teletrabalho. O cargo foi criado no Estado pela Lei nº 2065 de 29 de dezembro de 1999, a qual dispõe sobre os planos de cargos e carreiras da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado do MS, determinando que o auditor fiscal tenha atribuições privativas relacionadas à tributação, arrecadação e fiscalização dentro da Administração Tributária (MATO GROSSO DO SUL, 1999).

O Código Tributário Nacional permite que os auditores fiscais a possibilidade de examinarem quaisquer documentos comerciais, mercadorias em poder do contribuinte e livros fiscais de escrituração obrigatória, desde que lavrados os termos legais para o início dos procedimentos (BRASIL, 1966). Toda essa disponibilidade de informações que o auditor pode ter acesso serve para que ele possa apresentar em seus relatórios uma prova de auditoria com credibilidade, suficiente e apropriada, sempre levando em conta o julgamento profissional adequado pautado em valores éticos, determinando qual a profundidade necessária dos procedimentos e buscando minimizar os riscos de auditoria por meio da escolha dos processos adequados (ALVES, 2014).

Para que o auditor fiscal consiga coletar as evidências necessárias para executar com êxito suas tarefas, ele deve utilizar técnicas de amostragem para a coleta de dados, pois dado o amplo volume de informações disponíveis, não haveria tempo hábil para análise pormenorizada de toda a documentação disponibilizada por cada contribuinte presente nas diversas áreas de fiscalização (ZANCHETTIN; CHAEDO, 2020). Os autores ainda salientam que a escolha de uma técnica de auditoria adequada fornece maior segurança aos papéis de trabalho gerados pelo auditor, pois independente da necessidade de certa subjetividade que

acaba sendo inerente à auditoria, quando as autuações fiscais são contestadas pelo contribuinte, a defesa dos procedimentos realizados e dos valores cobrados tornam-se mais coerentes e embasadas em qualquer esfera do contencioso.

Para a execução das atividades de auditoria o uso da tecnologia da informação (TI) torna-se indispensável, pois segundo o entendimento de Moreira Neto (2019), a TI traz diversos benefícios, como o aumento da produtividade, facilidade no alcance das metas institucionais e melhores práticas na execução das atividades-fim. Esta tecnologia utilizada na administração tributária, conforme discorre Conceição (2019), moderniza as ações governamentais, melhorando a relação com o contribuinte, minimizando a evasão fiscal e, por conseguinte, trazendo maior retorno à sociedade.

De acordo com Gusmão (2014), a Administração Tributária deve constantemente investir na melhoria e modernização dos sistemas e equipamentos disponibilizados aos auditores fiscais, pois a eficácia do Fisco na atualidade está diretamente relacionada com o avanço obtido na comunicação digital, fator esse que melhora o relacionamento dos órgãos tributários com o contribuinte, facilitando o cumprimento das obrigações documentais decorrentes de legislação e gerando uma competição empresarial mais democrática pela agilidade no combate aos sonegadores. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Piana (2018), afirma que os órgãos de fiscalização tributária devem ter como prioridade aumentar o investimento em modernização e sistemas de informação, pois as operações realizadas com auxílio da TI maximizam a eficácia das operações fiscais efetuadas.

A tecnologia ofereceu um avanço considerável na forma de realização das auditorias fiscais, gerando uma maior facilidade na obtenção de informações, acompanhamento adequado da arrecadação do ente federativo e melhor cruzamento de dados que possam identificar fraudes efetuadas pelos maus contribuintes. Com isso, beneficia-se o trabalho do auditor fiscal, pois aumenta a confiabilidade nos dados fiscais adquiridos, diminui o tempo de resposta para as demandas tributárias, ocorre uma mudança dos papéis de trabalho do meio físico para o digital e gera a possibilidade do auditor acompanhar de qualquer lugar e em tempo real as operações com mercadorias tributáveis efetuadas e documentos fiscais emitidos pelos contribuintes (VIEIRA, 2016).

Percebe-se então que a auditoria fiscal é uma atividade com alto grau de responsabilidade e muitas vezes com demandas que exigem análise complexas, por isso vislumbra-se a necessidade de facilitar o trabalho de fiscalização com as modernidades geradas pelo uso das formas disponíveis de tecnologia.

Considerando todos os aspectos elencados anteriormente como benefícios do

teletrabalho e os tipos de trabalhadores que poderiam aderir, o servidor investido no cargo de auditor fiscal enquadra-se em todos os aspectos como um possível beneficiário deste tipo de trabalho, devido à facilidade de controle das atividades e utilizar essencialmente dados eletrônicos para suas tarefas.

A atuação do auditor fiscal pode ganhar eficiência com o teletrabalho principalmente por causa da flexibilidade, gerando menos tempo de deslocamento, maior produtividade em horários alternativos, ganho de celeridade na resolução dos processos por necessitarem ser eletrônicos e maior liberdade no monitoramento fiscal constante sobre os contribuintes, tudo isso amplia a possibilidade de melhora na retribuição à sociedade, principalmente com o aumento da arrecadação de impostos que subsidia o bem comum.

## **2.5 ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM TELETRABALHO IMPLANTADO DE FORMA DEFINITIVA**

Diversos órgãos públicos introduziram o teletrabalho de maneira permanente, com a devida previsão legislativa, assim sendo, não faltam modelos de implantação adequadamente planejados e executados. No Brasil, o Poder Judiciário foi um dos pioneiros no uso desta relação de trabalho e por isso elaborou a Resolução do Conselho Nacional de Justiça n. 227 de 15 de junho de 2016, a qual traz em seus artigos diversos conceitos que servem como base a outros órgãos públicos.

Essa Resolução, que trouxe como principal argumento para implantação do teletrabalho a importância do princípio da eficiência para a Administração pública, apresenta características amplamente vistas em outras legislações sobre o assunto. Desta forma, segundo o Conselho Nacional de Justiça (2016) o teletrabalho no serviço público pode ser executado mediante a observação dos seguintes itens:

- Conceito de teletrabalho;
- Objetivos do teletrabalho;
- Condições para a realização;
- Estipulação de metas de desempenho;
- Plano de trabalho;
- Deveres do servidor;
- Acompanhamento e capacitação; e
- Acesso remoto e local de trabalho.

Qualquer atividade a ser executada por um servidor público necessita estar amparada

pela legalidade e por isso as regulamentações tornam-se essenciais para a implantação de qualquer novidade administrativa. A conduta do funcionário público está diretamente relacionada ao que está disposto no regulamento como sua função, podendo apenas atuar de forma racionalizada e justificada, muitas vezes até tornando seu trabalho um tanto quanto mecanicista para não realizar as tarefas de um jeito que possa vir a ser considerado ilegal (FERREIRA JUNIOR, 2017). Conforme Oliveira (2019), a regulamentação adequada de uma nova relação de trabalho, como por exemplo, o teletrabalho, é um aspecto indispensável para que o servidor possa ter segurança jurídica de seus procedimentos e que está atendendo as orientações gerais predeterminadas.

As normatizações existentes atualmente são específicas para cada órgão ou algum setor específico dentro da instituição, não havendo um padrão a ser utilizado para todos os entes, nem mesmo no tipo de legislação necessário para a implantação do trabalho remoto. Como exemplo de norma aplicável podem ser encontrados portarias, resoluções, decretos, entre outros. O que define basicamente o tipo de documento legal é o alcance jurisdicional que se espera daquela legislação criada (CHRISTOFOLI; FINCATO, 2016).

No Brasil houve recentemente a normatização do teletrabalho, por meio da Lei nº 13.467 de 2017, para os empregados regidos pelo regime das Consolidações das Leis do Trabalho (CLT), que apesar de não se aplicar aos servidores públicos, serve para demonstrar ser uma tendência a ser aplicada em qualquer tipo de organização que possua condições de disponibilizar a tecnologia de informação e comunicação adequada para a realização das atividades inerentes à atividade laboral.

O que impulsionou a Administração Pública a buscar a adoção do trabalho a distância foi a necessidade de apresentação de maior eficiência do serviço público prestado, pois com tantos recursos tecnológicos incorporados ao cotidiano dos órgãos, vislumbrou-se a possibilidade de melhoras de produtividade, desburocratização de processos e modernização dos modelos de gestão, tudo isso sem precisar de aumento de gastos públicos (OLIVEIRA, 2019). Além disso, conforme Carneval (2018), a sociedade ao perceber que a informatização dos procedimentos se tornou factível no serviço público, passou a demandar por maior celeridade na prestação dos serviços, solicitando desempenhos semelhantes aos apresentados na esfera privada e redução da burocracia possibilitada pela digitalização. Com a tecnologia se apresenta uma maior facilidade de acesso aos servidores públicos, reduzindo a necessidade de grandes deslocamentos, o desgaste nos trânsitos de grandes cidades e perda de tempo que poderia ser usado em outras atividades (CARNEVAL, 2018).

Com a chegada das tecnologias de informação e comunicação aos órgãos públicos,

aliadas aos diversos recursos disponíveis na rede mundial de computadores, surge a necessidade de utilizá-las de forma estratégica para contribuir ao nível de eficiência e produtividade dos serviços oferecidos (LIMA, 2018). Não é suficiente apenas disponibilizar sistemas e máquinas aos servidores, pois conforme Heringer (2017), todo esse arranjo tecnológico deve ser planejado de acordo com o contexto em que a instituição está inserida, pensando em fatores como os riscos à segurança dos dados, a existência de uma segurança adequada aos equipamentos disponibilizados, as formas de compartilhamento que servirão aos objetivos organizacionais e presença de um suporte técnico qualificado que possa realmente auxiliar nas necessidades que surgirão de uma novidade implantada no órgão.

Antes de qualquer coisa, deve-se sempre realizar uma análise adequada de quais servidores realmente estão aptos a exercerem suas funções em regime de trabalho remoto, pois aqueles que porventura sentirem-se desmotivados, necessitem estar em contato constante com outros colegas de trabalho, sentirem-se tentados a realizar outras atividades paralelas ao serviço público por conta própria, concederem prioridade constante às atividades domésticas em relação às atividades laborais ou não conseguirem conscientizar a família dos momentos em que deve estar focado à disposição do dever como servidor, não deverão migrar para o regime de teletrabalho de imediato ou necessitarão de períodos maiores de experiência, visto que terão prejudicadas suas atividades e principalmente não estarão fazendo valer o dinheiro público neles investidos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2018).

Os principais benefícios gerados pelo trabalho à distância implantado nas organizações públicas, de acordo com Alves (2018), são a redução de gastos públicos gerado pela ausência dos servidores em tempo integral em qualquer repartição da instituição, melhora na visão de responsabilidade social gerada pela instituição pública, atração e retenção dos servidores públicos e otimização dos recursos advindos de uma flexibilidade maior concedida aos teletrabalhadores. Especificamente para o servidor público as vantagens que o trabalho remoto proporciona são a melhoria da qualidade de vida, redução de custos fixos relativos ao transporte e alimentação fora da residência, melhor aproveitamento do tempo com a distribuição da carga horária ao longo do dia, possibilidade de realizar o serviço juntamente com demandas familiares (como cuidar de pessoas da família enfermas) e oportunidade de efetuar uma capacitação com qualidade em alguma instituição de ensino (SANTOS, 2018).

Assim como visto na iniciativa privada, existem algumas desvantagens encontradas na adoção do teletrabalho na Administração Pública. De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2018), destacam-se as seguintes: dificuldade de comunicação com o teletrabalhador, problemas de infraestrutura tecnológica disponibilizada pelo órgão público, a falta de um

treinamento voltado para a passagem do trabalho tradicional para o remoto, não adaptação dos servidores ao novo modelo de trabalho proposto, sensação de perda de identidade com a instituição, percepção de uma possível dificuldade quando for buscar desenvolvimento dentro da organização, receio de obter uma má avaliação por estar sem comunicação direta com o gestor e isolamento profissional.

Nestes casos existem muitas similaridades entre a área pública e a área privada, mas de acordo com o estudo de Heringer (2017), algumas diferenças podem ser notadas quando se trata de implantação do trabalho a distância e elas foram elencadas no quadro 3.

**QUADRO 3 - COMPARATIVO ENTRE TELETRABALHO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO**

<b>Características setor privado</b>	<b>Características setor público</b>
Contrato de trabalho deve ser pactuado atendendo todas as regras trabalhistas vigentes;	Basta normalmente um instrumento administrativo de solicitação de ingresso no teletrabalho;
A escolha do perfil do teletrabalhador normalmente acontece de forma subjetiva;	Existem diretrizes para a adesão ao teletrabalho definidas em documento legal, além de vedações explícitas como, por exemplo, aqueles que estejam em estágio probatório;
Pode haver negociação para custear a implantação do trabalho a distância, mediante a disponibilidade dos recursos necessários;	O custeio da infraestrutura a ser utilizada no trabalho remoto geralmente recai sobre o servidor que voluntariamente solicitou a mudança na relação de trabalho;
As metas na esfera privada são estipuladas pelo contrato de trabalho, não havendo um limite máximo estipulado e tendo seu controle descrito nos regulamentos empresariais.	As metas são previstas no documento legal do teletrabalho, acompanhadas na periodicidade apontada pelo chefe imediato e monitorada por relatórios apresentados pelo próprio servidor.

Fonte: Heringer (2017).

Alguns desafios podem ser encontrados durante a implantação do trabalho remoto especificamente em órgãos públicos, os quais normalmente não são encontrados quando se fala deste tipo de mudança na iniciativa privada. Um primeiro fato é o receio de mudanças dos servidores, pois existe uma incerteza se o teletrabalho irá acarretar alguma perda de direitos conquistados e o temor pela alteração de uma rotina de trabalho executada quase de forma automática dentro da burocracia pública (OLIVEIRA, 2019).

Algumas outras barreiras encontradas dentro do serviço público, conforme o estudo de Alves (2018), são as limitações presentes nas legislações sobre o número de servidores que podem realizar o trabalho remoto, as formas de controle que devem ser deixadas a cargo do gestor imediato e não de acordo com metas gerais engessadas por normas, a desigualdade estabelecida normalmente na cobrança de metas maiores dos que estão trabalhando remotamente e a dificuldade de fornecimento de estrutura tecnológica adequada para o exercício da atividade, deixando basicamente tudo às expensas do servidor público interessado.

Diante de todo o cenário anteriormente apresentado, muitas organizações públicas são exemplos reais de adoção do trabalho a distância, as quais independentemente das dificuldades anteriormente apresentadas, demonstram a possibilidade de êxito na implantação desta relação de trabalho. Alguns exemplos de órgãos que possuem o teletrabalho implantado e regulamentado adequadamente podem ser visualizados no quadro 4, sendo demonstrado para todos os poderes e níveis de governo.

**QUADRO 4 – ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COM TELETRABALHO DEFINITIVAMENTE IMPLANTADO**

<b>Órgão da Administração Pública</b>	<b>Ato Legal</b>
Governo do Distrito Federal	Decreto nº 39.368 de 04 de outubro de 2018
Prefeitura do Município de Paulínia/SP	Decreto nº 7.367 de 11 de outubro de 2018
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Portaria nº 2.170 de 25 de novembro de 2016
Tribunal de Justiça do Estado do Paraná	Resolução nº 221 de 08 de abril de 2019
Tribunal Superior do Trabalho	Resolução Administrativa nº 1.970 de 20 de março de 2018
Tribunal de Contas da União	Portaria nº 101 de 8 de março de 2019

Fonte: Dados da pesquisa.

Como a análise deste trabalho recai sobre a Secretaria da Fazenda do Estado do Mato Grosso do Sul, que foca a realização de atividades de fiscalização e monitoramento de tributos, cabe destacar à parte as organizações públicas que realizam operações semelhantes e possibilitam a execução do trabalho remoto pelos seus servidores. Como são vários os modelos espalhados pelo país, o quadro 5 exemplifica um órgão por ente federativo.

**QUADRO 5 – ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE FISCALIZAÇÃO DE TRIBUTOS COM TELETRABALHO DEFINITIVAMENTE IMPLANTADO**

<b>Órgão da Administração Pública</b>	<b>Ato Legal</b>
Receita Federal do Brasil	Portaria nº 2.383 de 13 de julho de 2017
Secretária de Estado da Fazenda do Estado do Espírito Santo	Portaria nº 58 de 30 de dezembro de 2019
Secretária Municipal de Fazenda do Município de Contagem/MG	Decreto nº 1.127 de 16 de julho de 2019

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe alertar que não serão todos os tipos de cargos públicos que poderão aderir ao trabalho remoto, pois existem alguns fatores que devem ser considerados quando pensada sua implantação. O servidor público deve possuir autonomia na execução de suas atividades, os processos devem ser mensurados com foco nos resultados apresentados, o acesso à tecnologia deve estar disponível e o gestor deve confiar no trabalhador dadas as políticas claras de avaliação de desempenho (ALVES, 2018). Conforme afirma Lima (2018), as profissões estão

atrás de vias alternativas para que não sejam extintas nesse novo contexto apresentado pelo mundo tecnológico e nem percam seus lugares por novos cargos que passam a ganhar espaço relevante no mercado em que estão inseridos.

Desta forma, diversos cargos públicos que atualmente não sejam vistos como possíveis de execução por meio do teletrabalho podem sofrer adaptações mediante o desenvolvimento tecnológico constante e progressivo, pois os processos de trabalho sofrem modificações consideráveis podendo se moldar aos requisitos do trabalho remoto, não podendo então se falar em servidores que nunca poderão vir a realizar o teletrabalho (CARNEVAL, 2018). A autora ainda acrescenta que estando presentes os quatro fatores críticos que possibilitam a adoção do trabalho à distância, a implantação pode ser feita a contento, sendo eles: pessoas capacitadas, tarefas compatíveis, tecnologia disponível e sistema organizacional estruturado adequadamente.

No ano de 2020, devido à pandemia provocada pela COVID-19, o Estado de Mato Grosso do Sul possibilitou que, ainda que de forma excepcional, o regime de teletrabalho pudesse ser implantado nas diversas entidades estatais sem que fosse necessário um grande estudo de viabilidade, abrindo então precedentes para futuras adoções desta relação laboral de forma permanente. Assim sendo, não havia anteriormente à pandemia um exemplo de trabalho remoto implantado oficialmente no poder Executivo do Estado do Mato Grosso do Sul, mas existia o exemplo do Tribunal de Justiça do MS que havia instituído o trabalho à distância por meio do Provimento nº 399 de 28 de novembro de 2017, tornando-se pioneiro neste sentido no âmbito estatal.



### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia serve como uma lente para o encaminhamento da pesquisa, uma vez que existem diversos caminhos para a compreensão da realidade. Assim sendo, servirá como uma forma de apresentação do método escolhido, dentre as diferentes posturas metodológicas que moldam a construção do objeto de estudo. Cabe neste momento apresentar os procedimentos que foram adotados ao longo do trabalho visando a legitimação do aprendizado alcançado (GIL, 2019).

#### **3.1 ANÁLISE DA PESQUISA**

A análise adotada para a realização desta pesquisa foi a quali-quantitativa. Qualitativa para que se possa compreender os mais complexos significados encontrados, diversos métodos interpretativos são requisitados e utilizados. Necessita-se da interação do pesquisador com aquilo que será estudado, de forma que se possam entender os fenômenos e então gerar uma interpretação adequada, sem um direcionamento em hipóteses e variáveis claramente definidas como na pesquisa quantitativa. E quantitativa pelo emprego de da quantificação na coleta de dados como no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas (MARCONI e LAKATOS, 2021).

Para Gil (2019), a pesquisa qualitativa surge como meio para que se possam obter informações relevantes que ajudem a aprofundar o entendimento sobre o funcionamento do emaranhado de relacionamentos que possam ser vistos dentro das organizações, como por exemplo, os sociais ou culturais, gerando assim novos conhecimentos aos estudos sobre os eventos que interessam à pesquisa. A autora ainda afirma que o pressuposto básico deste tipo de pesquisa não é quantificar os fenômenos estudados, mas sim trazer a percepção, tanto subjetiva do autor da pesquisa quanto a dos participantes do ambiente estudado, ou seja, o pesquisador deve ser o meio mais confiável para selecionar e interpretar os dados coletados, mas sem deixar de levar em conta o contexto apresentado no mundo empírico do qual o fato encontra-se inserido.

Na pesquisa quantitativa, as opiniões e informações, por exemplo, as obtidas através de questionários e/ou entrevistas, são traduzidas em números para serem classificadas e analisadas, através de técnicas estatísticas (MARCONI e LAKATOS, 2021).

Como estratégia de pesquisa, dentro do universo qualitativo, coube a utilização do

estudo de caso que tem como pressuposto estudos mais focalizados em uma determinada instituição ou grupo de indivíduos, trazendo uma investigação que, apesar da complexidade de informações ou fenômenos apresentados, devem ser interpretados de maneira holística, uma vez que para que o problema investigado possa ser adequadamente explorado, as características essenciais e de maior relevância do ambiente definido devem ser representativas na unidade estudada. Vergara (2015) ressalta a importância da noção do pesquisador-observador nestes casos, pois existe a necessidade de relacionar adequadamente, como resultado satisfatório da utilização deste recurso, amplo conhecimento bibliográfico com o acompanhamento pautado em um olhar abrangente, para que não ocorra apenas uma simples e pobre descrição de fatos.

O estudo de caso surgiu como alternativa nesta dissertação devido ao fato de o pesquisador trabalhar no setor a ser estudado, o que facilitou o acesso aos documentos, sistemas e observações *in loco*, necessários para o entendimento do projeto. Essa possibilidade de acesso ao ambiente da organização analisada facilita o entendimento das atividades mais relevantes passíveis de alteração para modelo de trabalho remoto e possibilita que as considerações feitas sejam direcionadas para aquilo que a organização espera de um estudo sobre esse assunto.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Quanto à caracterização da pesquisa, este trabalho possui duas classificações. A primeira é a exploratória, pois se busca trazer uma maior proximidade com o assunto tratado, através de desenvolvimento de ideias e considerações diversas sobre o objeto pesquisado (GIL, 2019). Para Da Trindade e Lucena (2016), serve como uma nova luz sobre certas questões ainda não estudadas, aumentando o saber sobre o tema em questão.

A segunda classificação é a descritiva, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2021), busca realizar descobertas acerca de determinadas atividades, descrevendo ou mapeando as áreas que ainda não obtiveram um estudo mais detalhado, sendo essa incipiência no assunto o motor para o rastreamento de padrões básicos de comportamento, sendo aquela que visa apenas a observar, registrar e descrever as características de um determinado fenômeno ocorrido em uma amostra ou população, sem, no entanto, analisar o mérito de seu conteúdo.

Uma ideia para os conceitos desses tipos de caracterizações foi a apresentada por Gil (2019), na qual o autor expõe que o tipo exploratório acaba sendo mais adequado em

pesquisas sobre um tema com pouca frequência de estudos para ampliação do conhecimento, já o descritivo serve para a obtenção de um olhar holístico sobre o ambiente, onde todas as observações feitas sobre o objeto de pesquisa devem ser levadas em consideração e tomadas como relevantes.

### **3.3 NATUREZA DA PESQUISA**

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, a qual, segundo Gil (2008), possui uma preocupação mais voltada a uma determinada realidade encontrada durante o desenvolvimento dos trabalhos, não sendo necessária a construção de um conceito que possa ser generalizado para quaisquer tipos de estudos, mas sim o uso de descobertas anteriores em um determinado caso prático e que possa gerar resultados efetivamente executáveis para determinada situação.

De acordo com Vergara (1990), diferentemente do que os pesquisadores buscam em uma pesquisa pura, não ocorre neste caso apenas a especulação sobre determinado tema e somente a curiosidade do autor sobre algum assunto não seria suficiente para a execução de uma pesquisa deste tipo. Para a autora, a motivação da pesquisa aplicada recai sobre a proposição de uma solução prática para determinada dificuldade ou necessidade concreta encontrada, independentemente da urgência que seja dada ao caso.

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Para a coleta de dados foram utilizados três métodos a serem descritos a seguir. O primeiro foi a pesquisa documental, a qual acaba debruçando-se em fontes que não receberam um adequado tratamento analítico ou se receberam não foi por parte de autores e pesquisadores, mas sim ante a necessidade da instituição que as solicitou (documentos oficiais, relatórios gerenciais, contratos, fotografias, manuais, entre outros) (GIL, 2019).

Este instrumento, utilizado durante toda a realização do trabalho, foi muito útil no auxílio do primeiro objetivo específico de “levantar as principais as atividades exercidas pelos auditores fiscais da Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul”, pois foram analisadas todas as legislações que regem o funcionamento da Secretaria da Fazenda e da administração pública estadual do Estado de Mato Grosso do Sul para embasar adequadamente quais as ocupações básicas efetuadas pelos auditores fiscais, principalmente considerando que todo o trabalho do servidor público deve ser pautado pelo princípio

constitucional da legalidade.

Em seguida, também coube a utilização da observação direta, sendo utilizado o método de observação participante, na qual, segundo Gil (2008), o observador efetivamente participa dos acontecimentos do grupo estudado, possuindo conhecimento de determinadas situações por representar o papel de membro, sem a necessidade de intermediação de outro agente no processo. Esse método serve para a obtenção de dados sobre a realidade de fatos ou fenômenos que estão sendo estudados, tanto para algo que já ocorreu, como para um acontecimento em andamento, ajudando na obtenção de evidências que facilitem o cumprimento dos objetivos do estudo realizado (MARCONI; LAKATOS, 2021).

A observação direta, realizada durante o ano de 2020 e início de 2021, foi de grande valia para o propósito do estudo, principalmente para o alcance do segundo objetivo específico “identificar os elementos de inovação na implantação do teletrabalho”, devido ao pesquisador pertencer à carreira de auditoria fiscal do Estado do MS, e possuir total acesso ao ambiente, inclusive utilizando os instrumentos citados nos resultados do trabalho, gerando uma comparação da situação anterior com a atual da organização investigada. Conforme afirma Yin (2016), as provas observacionais, mesmo que feitas sem uma roupagem mais estruturada, fornecem informações aditivas para a correta contextualização daquilo que está sendo explorado, as quais servirão como evidências do trabalho de campo realizado.

Por fim, o último meio de coleta de informações foi o questionário, o qual, segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 201), “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Para que o questionário tenha a extensão e a finalidade para a qual foi criado, deve ser impessoal e possuir questões que tragam informações que conduzam o trabalho para responder os objetivos estabelecidos (GIL, 2019).

Para a construção do questionário, foram elaboradas questões que pudessem investigar de forma apropriada a percepção tanto dos teletrabalhadores quanto dos gestores sobre o teletrabalho aplicado na SEFAZ/MS. Dessa forma, foram construídos dois documentos diferentes, cada um para um tipo de respondente. Tendo como base o referencial teórico anteriormente apresentado, as questões caracterizam-se pela ideia de realizar-se uma comparação de como se apresentava a situação anterior para a atual no tema especificamente questionado.

Conforme Peters e Heusinkveld (2010), uma forma de verificar a percepção dos indivíduos da organização sobre o teletrabalho é a visão sobre as vantagens/melhorias e desvantagens/dificuldades do trabalho, pois são fatores significantes que facilitam os

resultados obtidos com o modelo de trabalho. O teletrabalho pode ser avaliado pelos agentes participantes, do processo (como as empresas, a sociedade e os funcionários) por meio dos seus pontos positivos/benefícios e negativos/pontos críticos, principalmente pelo fato de impactar substancialmente o ambiente de trabalho (ABREU, 2016).

Desta forma, os dois questionários elaborados foram feitos com perguntas que ensejavam avaliar os benefícios e os problemas trazidos pelo trabalho remoto, pois assim a partir dessas informações podem ser feitas propostas de readequação do projeto atual. No documento enviado aos teletrabalhadores também foi feita uma pesquisa de perfil sociodemográfico, pois pode ter relação com as respostas apresentadas.

Após a elaboração das questões, o questionário foi construído utilizando-se a plataforma Google Docs, a qual possibilitou disponibilizar o questionário, no período de fevereiro de 2021 a abril de 2021, por meio de compartilhamento de link enviado aos auditores fiscais da amostra selecionada, sem que fosse possível identificar os respondentes, mantendo assim o anonimato do respondente. Um questionário preliminar foi realizado com dois auditores fiscais do mesmo setor para que eles pudessem verificar quaisquer falhas na ortografia, redação confusa ou questões que não possuíssem muita relação com a pesquisa.

As perguntas sobre dados de características dos teletrabalhadores e sobre qual o tipo de trabalho de preferência foram feitas em sistema de múltipla escolha, mas as questões sobre percepções, tanto dos servidores em teletrabalho quanto dos gestores foi construída com uma Escala de Likert, a qual deve ser respondida de acordo com o nível de concordância com as afirmações realizadas, sendo “1” discordo totalmente, “2” discordo um pouco, “3” Não discordo nem concordo, “4” Concordo um pouco e “5” concordo totalmente.

Atualmente existem 189 auditores fiscais na ativa no Estado do MS, contudo 32 foram excluídos da pesquisa por serem gestores, ocupantes de cargos em outros órgãos públicos, ocupantes de funções diretivas dentro da SEFAZ/MS ou estarem afastados das atribuições por outros motivos, como execução de atividades no sindicato, por exemplo. Assim sendo, de 157 auditores fiscais aptos a responderem o questionário eletrônico, 87 responderam com os dados solicitados, correspondendo a aproximadamente 55% de adesão.

A fim de obter o cálculo estatístico do tamanho da amostra, e utilizando os parâmetros de 95% do nível de confiança e 10% de margem de erro, obtém-se o tamanho da amostra em 64 respostas, e como a pesquisa obteve um número acima desse de respondentes, conclui-se que a amostra é representativa. Essa amostra foi calculada mediante a aplicação da seguinte fórmula (GUEDES; SANTOS, 2019):

$$n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / (e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p))$$

A interpretação dos elementos da fórmula segue a seguinte legenda: n = tamanho da amostra obtido; N = total da população pertencente à pesquisa; Z = desvio do valor médio que é aceito para alcançar o nível de confiança que se deseja; e = margem de erro máximo que a pesquisa permite; p = proporção que se espera encontrar.

Já para a parte com os gestores, não foi preciso um cálculo amostral devido ao número pequeno da população que poderia responder o questionário. Desta forma, 6 gestores dos diversos setores da SEFAZ/MS responderam ao formulário enviado de forma eletrônica, sendo esse o número máximo de adesões conseguidas dentre os convidados para a pesquisa.

### **3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS**

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, que para Marconi e Lakatos (2021) é conjunto de instrumentos metodológicos que asseguram a objetividade, sistematização e influência aplicadas aos diversos discursos. As autoras ainda defendem que esta técnica demanda um árduo trabalho para que realmente possa haver elevada confiança nos resultados, pois a extração das informações mais relevantes necessita de uma compreensão adequada dos materiais selecionados.

Vergara (2015) afirma que esta técnica, muito utilizada em pesquisas qualitativas, não busca muito compreender qual é o sentido do discurso apresentado nos materiais analisados e sim verificar o conteúdo na sua forma mais transparente possível. Assim sendo, foi realizado neste trabalho, da mesma forma como apontam as autoras, inferências realizadas a partir das informações produzidas ao longo da pesquisa e dos textos de diversas fontes anteriormente existentes, gerando os resultados advindos deste tratamento inicialmente realizado.

A parte de verificação documental teve como principal foco selecionar os principais documentos que estabelecem conexão com as funções desempenhadas pelos auditores fiscais dentro da organização, utilizando a legalidade, até por se tratar de funcionários públicos, como o meio mais confiável para o atingimento deste objetivo.

Os novos processos verificados por meio da observação direta foram identificados por meio da comparação do que existia na Secretaria anteriormente ao teletrabalho e as mudanças que foram necessárias para a melhor execução do novo sistema. Além disso, foram

elencados no presente trabalho apenas aqueles processos ou sistemas que tivessem relação com as principais atividades descritas por meio do exame documental, mantendo coerência como o conteúdo anteriormente apresentado.

Quanto aos dados dos questionários, iniciou-se tabulando as respostas no programa Microsoft Office Excel, onde foram inseridas todas as numerações escritas em cada uma das perguntas do questionário para que se pudesse, por meio de uma tabela dinâmica, verificar a quantidade de respostas em cada alternativa de concordância com as afirmações. Ainda por meio do mesmo programa, foram gerados os gráficos que representam o perfil dos respondentes do questionário endereçado aos teletrabalhadores.

Em seguida foi realizada uma categorização das perguntas efetuadas, pois assim podem ser representadas as situações a serem verificadas em cada bloco de respostas. Segundo Bardin (1977, p. 118), “Classificar elementos em categorias, impõem a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento, é a parte comum existente entre eles”. O autor ainda afirma que a divisão das respostas em categorias será facilitada pela familiaridade do autor com o referencial teórico e com os objetivos ou problemas de pesquisa bem delimitados.

Com isso, conforme o quadro 6, foram divididas as questões em atributos a serem analisados em cada amostra selecionada, e se os aspectos esperados foram de melhorias ou dificuldades em relação ao assunto abordado.

**QUADRO 6 – DIVISÃO DOS ENUNCIADOS DOS QUESTIONÁRIOS**

<b>Amostra</b>	<b>Atributos</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Questões</b>
Servidores	Profissional	Melhoria	6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42
Servidores	Profissional	Dificuldade	7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43
Servidores	Pessoal	Melhoria	8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44
Servidores	Pessoal	Dificuldade	9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45
Gestores	Funcional	Melhoria	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42
Gestores	Funcional	Dificuldade	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43
Gestores	Organizacional	Melhoria	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44
Gestores	Organizacional	Dificuldade	5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi calculado o grau de concordância de cada um dos atributos utilizando a fórmula:  $(xi-1)*100/4$ . Sendo i cada um dos atributos e xi a média de cada um deles. Ou seja, foi feita uma transformação da escala original (1 a 5) para a escala de grau (0 a 100).

Em seguida, foi calculado o Limite Inferior (LI) e o Limite Superior (LS) do Intervalo de Confiança (IC) para cada grau de concordância estimado. O IC foi obtido a partir

das equações:  $LI = grau_i - (Z * raiz(var_i/n_i))$  e  $LS = grau_i + (Z * raiz(var_i/n_i))$ . Sendo  $grau_i$  o grau médio de concordância de cada um dos atributos,  $Z = 1,96$  indicando o nível de confiança de 95%,  $var_i$  a variância de cada um dos atributos e  $n_i$  a quantidade de entrevistados que responderam cada uma das afirmações em estudo. Os resultados foram calculados e apresentados graficamente com o auxílio do software R 4.0.4, utilizando os pacotes “tidyverse” e “ggplot2”.

Os gráficos apresentados para a amostra de teletrabalhadores apresentam o grau de concordância dos atributos que compartilham algum valor dentro do IC estatisticamente igual ao nível de 95% de confiança. Por outro lado, como o tamanho amostral dos gestores é pequeno (inferior a 30 entrevistas), o IC estimado acaba sendo maior, um indicativo que é necessário um pouco mais de cautela ao fazer qualquer tipo de inferência e tomada de decisão com base nesses resultados.

### **3.6 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O estudo foi delimitado para a área dos auditores fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul, pois trata-se da área que representa a maior parte da arrecadação de impostos do Estado, sendo uma área importante para fazer com que o orçamento planejado pelo Governo do Estado para a execução de suas atividades seja atingido com êxito. A população depende muito deste trabalho de arrecadação para que os serviços públicos possam ser prestados a contento.

A SEFAZ/MS foi escolhida também dada a histórica necessidade de mudanças nas formas de trabalho almejadas pelos próprios servidores, as tendências de uma maior utilização dos setores de tecnologia da informação para facilitação do trabalho executado e a solicitação inicial de um estudo neste sentido por parte da própria administração fazendária em busca de publicação de uma regulamentação permanente do trabalho remoto.

Desta forma, qualquer alteração que de alguma maneira influencie positivamente o trabalho destes setores responsáveis pela fiscalização, poderá trazer como benefícios mais recursos públicos disponíveis aos governantes, maior celeridade no atendimento ao contribuinte e novas formas de controle de produtividade.



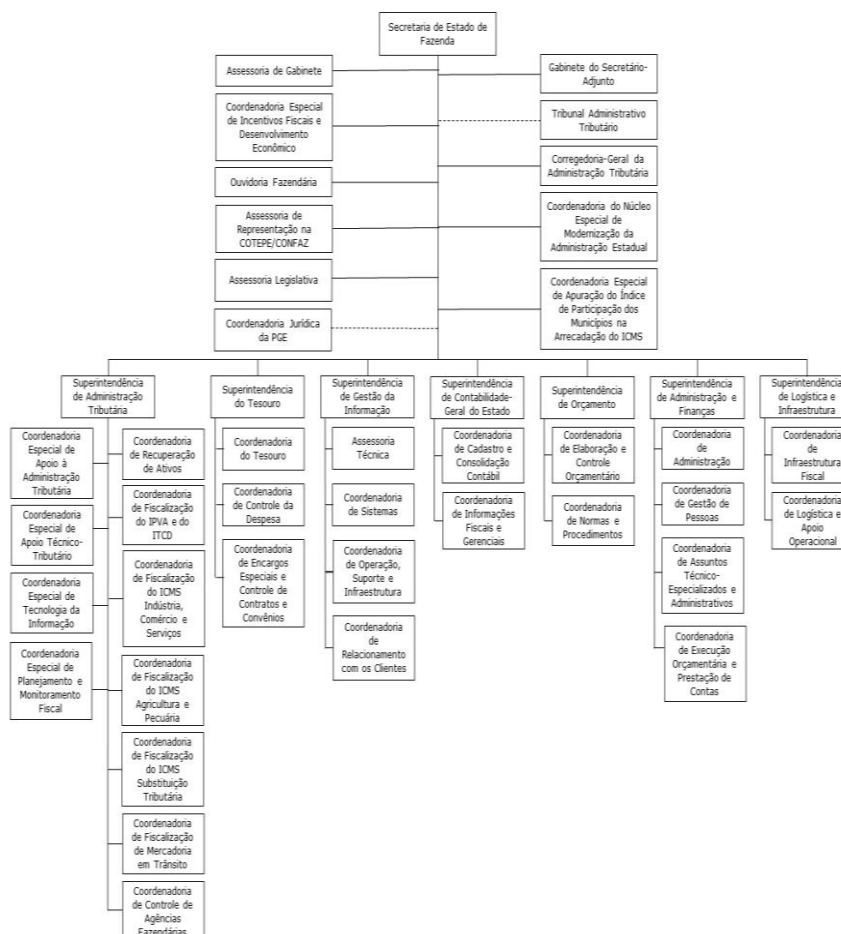
## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul foi criada a partir do desmembramento do Estado de Mato Grosso em dois Estados, sendo então criado o Estado de Mato Grosso do Sul. Assim sendo, conforme consta na Lei Estadual n. 2065, de 27 de dezembro de 1999, foram instaladas no ano de 1979 as primeiras Secretarias Estaduais e uma delas foi a SEFAZ/MS, exercendo suas atividades, portanto, desde a fundação do novo ente federativo.

O Decreto n. 14.683, de 17 de março de 2017 é o documento que organiza a estrutura básica da SEFAZ/MS, além de determinar as competências dos diversos órgãos que pertencem à Secretaria e quem são os dirigentes da administração tributária. Consoante o anexo a este Decreto, a Secretaria possui o seguinte organograma:

**FIGURA 1 – ORGANOGRAMA ATUALIZADO SEFAZ/MS**



Fonte: Decreto n. 14.683, de 17 de março de 2017.

A Resolução/SEFAZ n. 2.718, de 01 de abril de 2016, trata sobre o regimento interno da Secretaria de Estado da Fazenda, trazendo no corpo do texto que a Secretaria possui a prerrogativa de realizar a gestão tributária, dos recursos financeiros e acompanhamento dos programas governamentais. Uma das principais competências do órgão é a fiscalização da arrecadação dos tributos, através da formulação da política tributária, aplicação da legislação pertinente e orientação aos contribuintes. Para que essa estrutura funcione, existem os servidores responsáveis pelas atividades, os quais serão apresentados a seguir.

A lei n. 2065, de 29 de dezembro de 1999 do Estado do MS, que dispôs sobre o Plano de Cargos do Poder Executivo Estadual, determinou que a carreira Tributação, Arrecadação e Fiscalização (TAF) seja integrada pelos cargos com atribuições privativas às atividades da administração tributária, principalmente quando fossem tratados assuntos de arrecadação e fiscalização de tributos. Esta mesma lei, em seu artigo 11, determina que o grupo TAF seja composto pelos cargos de Auditor Fiscal da Receita Estadual e Fiscal Tributário Estadual, sendo este trabalho focado na carreira de auditoria que possui competências mais amplas e exclusivas, incluindo até mesmo as competências previstas para o outro cargo da carreira.

De acordo com a lei n. 2.081, de 14 de janeiro de 2000, que dispõe sobre a estrutura, organização e remuneração do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização, regulamenta que a investidura no cargo se dará por meio de aprovação em concurso público e que o cargo de Auditor Fiscal se responsabiliza precipuamente pela fiscalização de estabelecimentos e execução de auditorias visando a analisar os procedimentos efetuados pelo contribuinte para o cumprimento das obrigações tributárias. As principais atividades exercidas pelos auditores fiscais no Estado de Mato Grosso do Sul são explicadas a seguir e foram obtidas basicamente das legislações que regulamentam as obrigações tributárias e observações diretas feitas pelo pesquisador in loco quando da aplicação do estudo de caso.

A primeira seria a auditoria fiscal que nada mais é que uma atividade que consiste basicamente no confronto das informações contábeis prestadas pelo contribuinte com as operações efetivamente realizadas. O auditor fiscal realiza uma análise aprofundada da empresa durante o período determinado pela Ordem de Serviço emitida pelo gestor responsável, sendo analisados dados como pagamento de imposto, registro das operações nos livros fiscais, análise da escrituração fiscal dos créditos fiscais utilizados, aplicação correta da alíquota do produto, controle de estoque das mercadorias, entre outros. Na Lei nº 1810, de 22 de dezembro de 1997, pode-se verificar um passo a ser utilizado na auditoria realizada sobre o

imposto devido a título de substituição tributária:

Art. 80. No caso do regime de substituição tributária, relativo às operações, o ICMS devido por substituição tributária corresponde à diferença entre o valor resultante da aplicação da alíquota prevista para as operações ou prestações internas deste Estado sobre a respectiva base de cálculo e o valor devido pela operação ou prestação própria do substituto. (MATO GROSSO DO SUL, 1997).

A solução de processos também é uma tarefa atinente ao trabalho dos auditores, pois os contribuintes impetram os mais diversos tipos de processos administrativos visando a solucionar algum problema dentro da administração fazendária. Os processos podem ser, por exemplo, referentes a cadastro fiscal, pedidos de ressarcimento por pagamento indevido, solicitação de benefícios fiscais que facilitem o cumprimento de obrigações, pedidos de baixas de pendências fiscais presentes no sistema, entre outros. O trabalho do auditor fiscal pauta-se principalmente na análise do mérito do processo, emitindo um parecer conclusivo acerca do assunto tratado. Uma das hipóteses dessa necessidade de análise ocorre quando o contribuinte solicita algum tipo de regime especial de fiscalização à SEFAZ/MS, consoante o Anexo V ao Decreto n. 9203, de 18 de setembro de 1998:

Art. 8º-A - Compete às coordenadorias, às gestorias e às unidades responsáveis pela fiscalização de estabelecimentos:

I - realizar os procedimentos fiscais visando a proporcionar embasamento quanto ao deferimento ou não do pedido;

II - emitir parecer sobre a conveniência ou não da concessão do regime especial, fundamentado no resultado dos procedimentos a que se refere o inciso I e na situação fiscal do contribuinte, relativamente às suas obrigações principal e acessórias. (MATO GROSSO DO SUL, 1998).

O auditor fiscal também trata diretamente com o contribuinte em diversas oportunidades, seja por provocação da própria administração tributária quanto por vontade própria do interessado. Assim sendo, está no rol das atividades desenvolvidas o atendimento à população de um modo geral, seja tratando de assunto específico atinente ao setor que o auditor pertencer, como também concedendo orientações gerais que são necessárias para dirimir dúvidas variadas sobre os tributos estaduais ou visando a educação fiscal da população de um modo geral. Os atendimentos prestados são considerados para aferição da produtividade fiscal do auditor fiscal, o que acaba impactando diretamente na remuneração a ser recebida ao final do período analisado. A lei n. 1810/1997 preconiza sobre o assunto da seguinte maneira:

Art. 221. Os órgãos e servidores incumbidos do lançamento, cobrança e fiscalização dos tributos, sem prejuízo do rigor e vigilância indispensáveis ao bom desempenho de suas atividades, devem dar assistência técnica aos contribuintes e responsáveis,

prestando-lhes esclarecimentos sobre a interpretação e fiel observância da legislação tributária. (MATO GROSSO DO SUL, 1997).

Cada setor dentro da Secretaria da Fazenda conta com um leque de empresas que são divididas conforme as particularidades e similaridades, formando assim os setores dentro das Coordenações. Cada auditor fiscal fica então designado para realizar uma atividade denominada de monitoramento fiscal, por meio da qual diversas empresas que fazem parte de um mesmo setor ficam sob sua responsabilidade para acompanhamento constante e resolução de problemas antes mesmo de um processo ser impetrado ou do contribuinte precisar entrar em contato com a Secretaria. O monitoramento acompanha informações básicas que auxiliam os relatórios gerenciais, mas não necessariamente precisam ser tão aprofundados como quando ocorre uma auditoria completa. Levantamento com base em dados como situação de cadastro fiscal, acompanhamento de arrecadação mensal, consultas de pendências fiscais, problemas com entrega de obrigações acessórias, entre outros, são alguns dos exemplos que podem ser citados. Um exemplo de monitoramento mais aprofundado que pode vir a ser feito está previsto no Decreto nº 9203/1998:

Art. 80. A apuração do ICMS devido por contribuintes submetidos a sistema especial de controle e fiscalização, na forma do art. 137, deve ser feita por mercadoria ou prestação, à vista de cada operação ou prestação, ou por operação, conforme o caso. (MATO GROSSO DO SUL, 1998).

O contribuinte quando percebe que cometeu algum erro em seus documentos fiscais, deixou de recolher dentro do prazo determinado imposto ou escriturou de forma incorreta algum de seus livros fiscais, pode então entrar em contato com o auditor fiscal responsável pelo acompanhamento da empresa e efetuar uma denúncia espontânea. Esse tipo de procedimento serve para que o contribuinte não sofra sanções pecuniárias que o Fisco deveria aplicar caso fosse intimado a corrigir os problemas encontrados. Com isso, surge mais uma tarefa para o auditor fiscal, o qual deve analisar as informações prestadas, realizar os procedimentos cabíveis para regularização e emitir um parecer acerca da regularidade fiscal do contribuinte enfatizando a concordância ou não com os argumentos apresentados neste tipo de pleito. A denúncia espontânea caso seja rejeitada, enseja a constituição do crédito tributário devido, com a atualização monetária necessária, bem como as penalidades aplicáveis ao caso. A participação determinante do auditor fiscal nesse procedimento encontra-se disciplinado na Lei nº 2315/2001, conforme recorte abaixo:

Art. 133. Ao sujeito passivo que, antes de qualquer providência do Fisco, procure a

autoridade competente para sanar irregularidade decorrente de dever jurídico de natureza instrumental não é cominada penalidade pecuniária. (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

Mais uma obrigação atribuída ao cargo de auditor fiscal é a fiscalização *in loco*, atividade esta extremamente importante visando a demonstrar a presença do fisco ao contribuinte, desencorajando ilícitos tributários e o controle de estoque de mercadorias. Além disso, vistorias são constantemente realizadas para atualização cadastral, verificação se a empresa realmente existe e busca de livros fiscais ou outros documentos que não possam ser disponibilizados de forma digital. Normalmente as vistorias são realizadas com carros oficiais e os servidores devem possuir em mãos a identificação funcional relativa ao cargo que representam. A lei nº 2315/2001 dispõe sobre a possibilidade de realização destas fiscalizações ao estabelecimento dos contribuintes:

Art. 120. No exercício de suas atividades funcionais, a autoridade fiscal ou lançadora (art. 2º, III e V, e § 2º) deve ter livre acesso ao estabelecimento, ao domicílio tributário e aos bens ou coisas de uso administrativo ou de produção do sujeito passivo, que deve franquear o exame dos instrumentos de controles fiscais relacionados com sua atividade econômica ou com a de terceiros, para a verificação do cumprimento de obrigações tributárias e de deveres jurídicos instrumentais. (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

A autoridade administrativa tributária deve realizar de forma constante o acompanhamento legislativo, pois se trata de uma das tarefas de maior importância para o cumprimento adequado de quase todas as obrigações atribuídas ao cargo. Em suma, tudo que o funcionário público pode executar deve estar previsto na legislação, sendo o auditor fiscal parte desse universo, não seria diferente para essa carreira. A legislação tributária apresenta-se extremamente detalhada, com particularidades aplicáveis para cada ente federativo e em constante mutação. Desta forma, deve-se realizar um acompanhamento rigoroso nas mudanças e entendimentos aplicáveis, pois o fato gerador do imposto pode ser submetido a varrições legislativas dentro de um mesmo mês, além da alteração de procedimentos a serem realizados, modificando o trabalho de auditoria fiscal na sua essência e fazendo com que esta seja mais uma atribuição do cargo estudado. Estar atualizado com a legislação torna-se muito importante por estar diretamente relacionado, por exemplo, com a aplicação de penalidades aos contribuintes, como por exemplo, previsto na lei nº 1810/1997, “Art. 233. As infrações ou penalidades decorrentes da não observância de dispositivos da legislação tributária deve ser interpretadas de maneira mais favorável ao infrator (...)”. (MATO GROSSO DO SUL, 1997).

Considerando que um auditor fiscal trabalha sempre em equipe, que diversas dúvidas podem ser resolvidas com outros servidores dentro da própria Secretaria e que a burocracia do

serviço público exige aprovações dos gestores de praticamente todas as tarefas elaboradas, surge uma nova ocupação que é a adequada comunicação interna no âmbito da SEFAZ/MS. As metas de produtividade e arrecadação são definidas por meio de trabalho conjunto dos gestores com os subordinados, diversos grupos de trabalho são montados para resolução de problemas específicos, e projetos são desenvolvidos por meio da constante troca de informação interna. Além disso, existem representantes a nível nacional em diversos assuntos, os quais devem repassar as diretrizes e procedimentos de qualidade adotados em outras Unidades federativas. As comunicações internas são consideradas importantes a ponto de a legislação prever algumas formas de execução, como por exemplo, a prevista na Lei nº 2315/2001:

Art. 125. O agente do Fisco que, no exercício de suas atribuições, identificar atos ou fatos que, em tese, configurem crime contra a ordem tributária, nos termos dos arts. 1º ou 2º da Lei Federal nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, deve, em conformidade com o regulamento, comunicá-los à Superintendência de Administração Tributária da Secretaria de Estado de Fazenda ou à autoridade administrativa que o regulamento indicar, sem prejuízo das ações cabíveis visando a exigir, quando for o caso, o respectivo crédito tributário. (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

Praticamente todas as atividades que necessitem de concordância ou não com aquilo que foi apresentado pelo contribuinte podem gerar um Auto de Lançamento e Imposição de Multa (Alim). Este Alim serve para constituir o imposto e a penalidade a serem aplicados ao contribuinte que agir em desacordo com a legislação tributária em vigor à época da ocorrência do fato gerador. Esses Alims podem ser decorrentes de praticamente todas as atividades anteriormente citadas, mas não necessariamente ocorrem sempre e podem ser contornados mediante orientação ao contribuinte para saneamento de irregularidades fiscais encontradas. Trata-se de um trabalho muitas vezes complexo e desafiador, pois pode ser executado para períodos grandes de análise, por meio de estimativas fiscais e com aplicação de entendimentos controversos dentro da própria Secretaria. A lei nº 2315/2001 determina a obrigatoriedade do lançamento punitivo em casos de inconsistências verificadas:

Art. 39. O lançamento de tributo, penalidade pecuniária ou encargo pecuniário decorrente de ato específico de fiscalização, que deve ser realizado de ofício (CTN, art. 149) pelas autoridades referidas no art. 2º, III e V, observada a regra do seu § 2º, deve ser formalizado no documento denominado Auto de Lançamento e de Imposição de Multa. (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

A última atividade que pode ser citada é a participação do auditor fiscal no contencioso administrativo. Quando o contribuinte não considera justa uma cobrança ou a

negativa de um pedido de restituição, por exemplo, ele pode então impetrar com uma impugnação solicitando uma segunda opinião dos julgadores de primeira instância. Em caso de ainda não se sentir satisfeito neste primeiro momento, pode então protocolar um Recurso Voluntário ao Tribunal Administrativo Tributário. A participação do auditor nestas etapas está na execução de um despacho que forneça subsídios para as decisões das diversas instâncias, podendo concordar com alguns pontos, ainda que de forma parcial, ou rejeitar os argumentos na totalidade com réplicas pautadas na legislação tributária e nas provas apresentadas ao longo do processo administrativo tributário. A lei nº 2315/2001 determina como será o início do processo do contencioso, “Art. 48. A impugnação dos atos a que se refere o art. 45, caput, I, instaura o litígio entre o Fisco e o sujeito passivo, dando início ao processo administrativo tributário”. (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

#### **4.2 INOVAÇÕES VERIFICADAS COM A ADOÇÃO DO TELETRABALHO**

O teletrabalho quando aplicado em uma nova organização necessita que alterações procedimentais sejam efetuadas para que este modelo de trabalho possa ter sua implantação efetivada. Diversas tarefas que antes eram desenvolvidas apenas de forma presencial precisam de sistemas ou formas de atuação que possibilitem que as obrigações sejam cumpridas sem acarretar prejuízo à instituição, ao trabalhador e aos funcionários.

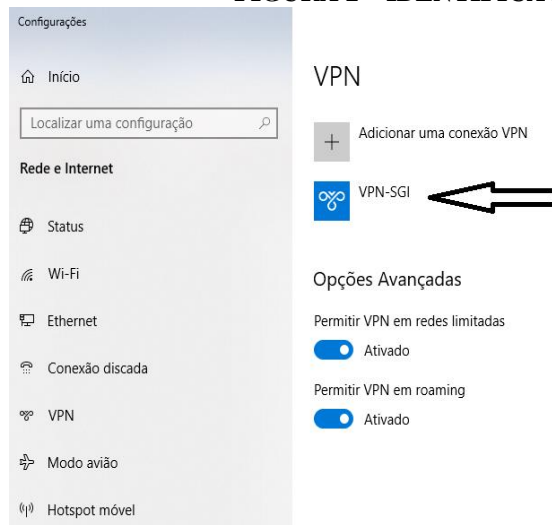
Na SEFAZ/MS não foi diferente esse processo, visto que quando foi publicado o Decreto nº 15.395 de 19 de março de 2020, a instituição não estava completamente preparada para a execução adequada do trabalho remoto. Sendo assim, ao longo do ano de 2020 algumas inovações foram necessárias para que o teletrabalho produzisse os resultados esperados pela Administração Pública. Alguns sistemas ou procedimentos existiam e necessitaram de melhorias, enquanto outros foram pensados completamente do zero para atender às novas demandas advindas da implantação do trabalho remoto, sendo os principais identificados e elencados a seguir.

Dando início às citações das inovações encontra-se a principal delas que foi a disponibilização de uma Rede Privada Virtual (VPN) para que o servidor pudesse realizar as tarefas laborais de qualquer local, bastando apenas que existisse uma rede de internet ativa. Dentro da SEFAZ/MS, a VPN tem como objetivo basicamente acessar os serviços de rede do governo estadual e informações de bancos de dados confidenciais.

Como dentro do serviço público estadual existe a Secretaria de Gestão da Informação

(SGI), que é a responsável pelos serviços tecnológicos básicos a todos os órgãos do Poder Executivo Estadual, a VPN para o qual ocorreu a habilitação dos auditores fiscais foi criação desta Secretaria. Os auditores fiscais receberam por e-mail institucional, logo após o início das atividades em teletrabalho, os logins para acesso e as máquinas foram habilitadas para o acesso remoto, além de ter sido enviado um Manual de instrução com as configurações necessárias para serem executados no computador pessoal.

**FIGURA 2 – IDENTIFICAÇÃO DA VPN-SGI**



Fonte: Compilação do autor, 2021<sup>1</sup>.

**FIGURA 3 – CAPA MANUAL DO VPN**



Fonte: Manual do VPN – SEFAZ-MS

Uma segunda ferramenta disponibilizada para o uso em *home-office* é o E-PAT. Esse sistema foi desenvolvido para que o todo o processo administrativo tributário possa ser realizado de forma eletrônica, sem a necessidade de processos físicos e grandes impressões de papéis. Neste sistema o auditor fiscal lança o Alim com todos os anexos devidos e o contribuinte pode verificar as informações, realizando o pagamento ou impugnando o crédito

<sup>1</sup> Compilação do autor a partir do manual de instruções para configuração de máquinas.



tributário exigido, bastando que tenha acesso ao sistema denominado ICMS Transparente (local onde fica armazenado a maioria dos aplicativos utilizados na SEFAZ/MS).

Anteriormente a autoridade fiscal imprimia o Alim e em seguida enviava por correspondência ou digitalizava todas as páginas com a assinatura para que o contribuinte pudesse ser considerado notificado. Agora o servidor não necessita mais estar presente fisicamente nem para o envio e nem para recebimento de contestações, gerando economia de tempo e materiais. Além disso, caso ocorra impugnação por parte do contribuinte, todo o contencioso administrativo pode ser efetuado pelo sistema, facilitando o acompanhamento e produção de informações, tanto para o contribuinte quanto para a autoridade administrativa, desde a lavratura inicial do Alim até uma possível decisão final do Tribunal Administrativo Tributário.

**FIGURA 4 – E-PAT**



Fonte: Processo Administrativo Tributário Digital, 2021.

Outra novidade que colabora com a execução do trabalho remoto denomina-se Fale Conosco. Esse sistema permite que o contribuinte, independente de possuir inscrição estadual no Estado de Mato Grosso do Sul, possa tirar dúvidas sobre os mais diversos assuntos, existindo inclusive uma ajuda que disponibiliza as respostas para as perguntas mais frequentes efetuadas. Feito o questionamento no sistema, existe um setor na SEFAZ/MS que direciona a dúvida para a autoridade administrativa detentora da responsabilidade pelo setor, sendo disponibilizado o tempo de 48 horas úteis para o saneamento da dúvida após a visualização do assunto pela pessoa competente.

Esse programa facilitou muito a execução das atividades de forma remota, pois o contribuinte não necessita ir fisicamente esclarecer dúvidas de casos concretos ou solicitar informações sobre legislações e documentos, visto que as ações dentro do Fale Conosco possibilitam ao contribuinte receber o mesmo tratamento de um atendimento presencial.

Procedimentos como solicitação de complemento, encaminhamento para o setor responsável, conclusão do problema ou devolução da dúvida por erro de direcionamento podem ser feitos pelo responsável, tornando possível atender às expectativas da população exclusivamente por meio eletrônico.

**FIGURA 5 – FALE CONOSCO**

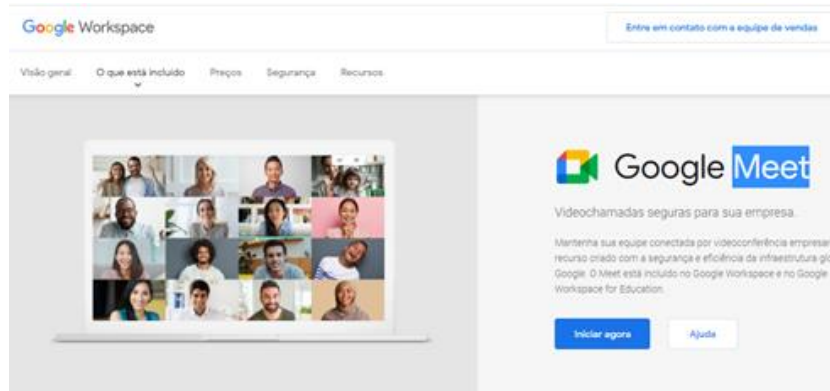


Fonte: Fale Conosco, 2021.

Um procedimento que não pode ser considerado algo exclusivo da SEFAZ/MS, mas que apenas começou a ser utilizado de forma recorrente durante o novo sistema de trabalho, foi a execução de reuniões virtuais. Não havia previsão alguma de mudança no modo como as reuniões presenciais eram executadas, o que incluía muitas vezes deslocamentos com pagamento de diárias a servidores.

Com o *home office*, os auditores são convocados por meio de avisos por e-mail que normalmente contém inclusive o link de acesso para a reunião a ser executada. A Secretaria não adquiriu nenhum programa específico para este fim, sem proibir também que algum específico não possa ser considerado oficial, além disso, as listas de presença de reuniões passaram a ser consideradas com a assinatura de forma eletrônica. As convocações para reuniões emergentes também foram facilitadas, pois a qualquer hora do horário de expediente pode haver a necessidade para saneamento de dúvidas ou resolução de problemas, bastando que o auditor esteja conectado à internet para que possa participar.

FIGURA 6 – GOOGLE MEET



Fonte: Google Meet, 2021.

FIGURA 7 - ZOOM



Fonte: Zoom, 2021.

Um novo sistema de abertura de processos também passou a ser utilizado na Secretaria de Fazenda de forma recente. Denominado de SAP (Solicitação de Abertura de Protocolo), essa inovação serve para que interessado em algum serviço da Secretaria possa dar entrada em um processo de maneira totalmente virtual. As solicitações são feitas por tipo de assunto, mediante o pagamento da taxa de abertura do processo correspondente e com a inserção da documentação necessária para que o processo tenha andamento, sendo então direcionado ao setor competente para que um auditor fiscal possa ser responsabilizado pela análise do pleito efetuado pelo contribuinte.

Os processos antigamente eram todos físicos, sendo necessária a presença física do servidor na repartição para o recebimento e devolução dos autos após as considerações realizadas. Com o SAP, um aviso de que uma solicitação foi atribuída ao auditor fiscal chega ao e-mail institucional e todos os procedimentos podem ser feitos online, desde pedidos de novos documentos ao requerente, como produção de despachos e direcionamento a outros

setores. Para o contribuinte também houve ganho por poder impetrar processos e acompanhar o andamento nos setores, sendo tudo de maneira virtual.

**FIGURA 8 – SAP**



Fonte: Solicitação de Abertura de Protocolo, 2021.

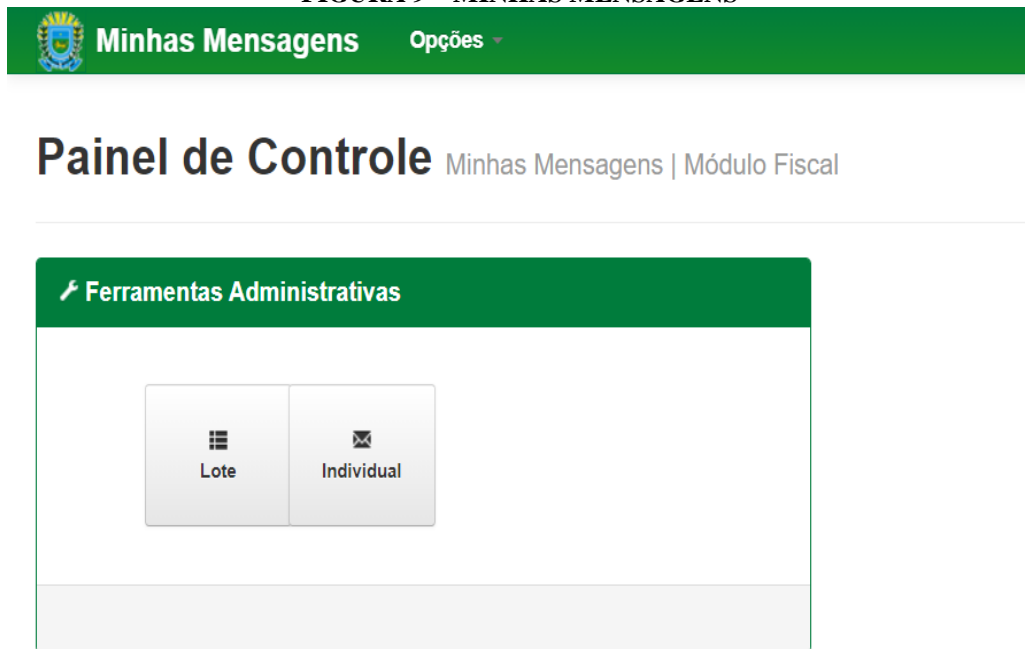
Outro módulo disponibilizado aos auditores fiscais que coaduna com a ideia de realização do trabalho de forma remota é o Minhas Mensagens. Trata-se de uma ferramenta administrativa que serve como meio oficial de comunicação com o contribuinte, podendo ser realizadas notificações fiscais e solicitação de documentos. Assim sendo, não existe a necessidade de toda informação ser assinada de forma manual pelo auditor fiscal e basta o acesso ao sistema para que a empresa seja considerada cientificada das informações presentes no corpo da mensagem, podendo tudo ser realizado de forma virtual.

Para que fosse possível estabelecer esse sistema como uma forma oficial de comunicação, tornou-se necessária a inclusão dessa informação na Lei nº 2315/2001, atualizando as formas de notificação ao meio digital:

Art. 19-B. Observadas, no que couber, as disposições dos arts. 18, 19, 19-A, 20, 21, 22, 23 e 24 desta Lei, a intimação dos atos de lançamento e de imposição de multa e a cientificação prevista no art. 19-A, bem como dos atos relativos ao processo administrativo tributário deve ser efetuada preferencialmente por meio eletrônico, mediante disponibilização do respectivo texto na caixa de mensagens eletrônicas a que se refere o § 3º deste artigo. [...]

§ 3º Para fins de intimação por meio eletrônico, considera-se domicílio tributário eletrônico do sujeito passivo a caixa de mensagens eletrônicas disponibilizada no ambiente seguro do portal ICMS Transparente, denominado “Minhas Mensagens”. (MATO GROSSO DO SUL, 2001).

FIGURA 9 – MINHAS MENSAGENS



Fonte: Minhas Mensagens, 2021.

Para que os gestores pudessem ter algum parâmetro de controle das atividades efetuadas pelos auditores fiscais em *home-office*, foi desenvolvido um módulo denominado Relatório de Acessos, através do qual se pode verificar o dia e a hora que o servidor acessou o portal de serviços “ICMS Transparente” da SEFAZ/MS. Trata-se de um importante instrumento de acompanhamento do serviço, pois praticamente todas as atividades desenvolvidas pelos servidores do Fisco encontram-se dentro portal, assim sendo, existe a necessidade de que ocorram acessos constantes demonstrando a produção das atividades e cumprimento da carga horária adequada.

Anteriormente, o servidor tinha seu horário de trabalho controlado exclusivamente pela sua presença ao local de trabalho, comprovada pela assinatura da folha de ponto, não sendo um método eficaz para relacionar a presença do auditor na repartição com uma efetiva produção no trabalho. Essa novidade serve como um meio de provar também que a autoridade administrativa está buscando resolver as tarefas determinadas, servindo inclusive como documento comprobatório dos procedimentos executados para a execução de uma ação fiscal ou resolução de problemas diversos.

FIGURA 10 – LOCAL DE ACESSO AO RELATÓRIO



Fonte: ICMS Transparente, 2021.

FIGURA 11 – MODELO DE RELATÓRIO GERADO

Logim	Nome
[REDACTED]	[REDACTED]

\*O termo IP (Internet Protocol) é um número identificador dado ao seu computador ou roteador, ao conectar-se à rede. É através desse número que seu computador pode enviar e receber dados na internet. O IP é definido pelo seu provedor de Internet. Ele pode ser estático (não mudar) ou dinâmico (mudando de tempos em tempos).

Data/Hora	Código do Sistema	Nome do Sistema	Endereço de IP*
03/05/2021 09:34:00	62	Fale-Conosco	[REDACTED]
03/05/2021 09:34:00	86	SAP	[REDACTED]
03/05/2021 09:37:00	62	Fale-Conosco	[REDACTED]
03/05/2021 10:16:00	86	SAP	[REDACTED]
04/05/2021 09:40:00	23	CCE	[REDACTED]
04/05/2021 10:58:00	62	Fale-Conosco	[REDACTED]
04/05/2021 11:01:00	86	SAP	[REDACTED]
06/05/2021 09:22:00	62	Fale-Conosco	[REDACTED]
06/05/2021 09:22:00	116	Consulta Fisco DF-e	[REDACTED]
06/05/2021 09:22:00	127	e-RUDFTO	[REDACTED]
06/05/2021 09:22:00	11	AE - Fiscal	[REDACTED]
06/05/2021 09:22:00	15	EFD	[REDACTED]

Fonte: Relatório de Acessos SEFAZ-MS, 2021.

Continuando com as inovações que impactaram positivamente a realização do teletrabalho na SEFAZ/MS pode ser citado o sistema “E-Rufdto”, o qual corresponde ao livro Registro de Utilização de Documentos Fiscais e Termos de Ocorrências em sua versão eletrônica. Esse documento serve basicamente para a lavratura de termos de ocorrência tanto pelo Fisco quanto pelo contribuinte. Como exemplo de lançamentos que podem ser efetuados encontram-se o registro de Alim lavrado, notificações de processos ou a entrega de um termo de início de fiscalização.

Antes do lançamento dessa versão eletrônica, o contribuinte ou o representante capacitado tinha que se deslocar a uma repartição fiscal para autenticar a abertura do livro e assim poder iniciar os lançamentos necessários. Todo esse trabalho inicial foi substituído pelo

cadastro do contribuinte no portal do ICMS Transparente, sendo então toda e qualquer notificação efetuada de forma online. Com isso, a necessidade da presença física do auditor fiscal responsável pelas intimações e do contribuinte interessado nas informações resta minimizada, sendo inclusive os diversos módulos da Secretaria da Fazenda conectados para que informações pertinentes sejam importadas ao sistema.

**FIGURA 12 – E-RUDFTO**




Fonte: Registro de Utilização de Documentos Fiscais e Termos de Ocorrência Digital, 2021.

Por fim, a última novidade que pode ser elencada como favorável à utilização do trabalho remoto pelos auditores fiscais seria o é “Consulta Fisco Df-e”, onde as informações das notas fiscais emitidas ou recebidas pelos contribuintes podem ser analisadas de forma minuciosa. Basta que o auditor fiscal tenha acesso à chave eletrônica que relaciona a nota fiscal procurada para que seja gerada um DANFE (Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica) e assim possam ser encontradas informações dos participantes da operação, valores de impostos, informações dos produtos e responsáveis pelo transporte.

As autoridades administrativas não necessitam solicitar papéis desnecessários ao contribuinte e este apenas fornece informações práticas que podem ser enviadas até mesmo por endereço eletrônico. Assim sendo, se o auditor fiscal dispuser de internet e obtiver o acesso ao ICMS Transparente, será o suficiente para que as diversas consultas sobre operações de entradas e saídas dos contribuintes possam ser esmiuçadas, agilizando a tarefa da fiscalização e fornecendo informações amplas para a correta execução daquilo que está previsto na legislação do Estado de Mato Grosso do Sul.

FIGURA 13 – CONSULTA DF-E



Consulta Completa de DF-e - Fisco

Chave de Acesso:

NFe, NFCe, CTe, CTeOS, MDFe

Consultar Limpar

Observações:  
✓Chave de Acesso: Deve ser informado o número de 44 dígitos presentes no Documento auxiliar do DF-e.

Fonte: Consulta DF-e Fisco, 2021.

Estas foram algumas das inovações que se adequam à nova realidade organizacional, pois o teletrabalho exige recursos antes não considerados tão importantes a ponto de serem implantados de forma tão rápida. Isso corrobora também a ideia que o serviço público, conforme o estudo de Fernandes (2018, p. 66), “prima em obter o máximo de inovação possível para poder melhorar o seu atendimento ao público e, conseqüentemente, facilitar o dia a dia nas tomadas de decisões e nas atividades internas”. Ou seja, considerando a implantação de um novo sistema de trabalho, tornou-se necessária a ação do governo estadual de Mato Grosso do Sul em busca de melhorias em sistemas e procedimentos, colocando-os em funcionamento como forma de respeito ao contribuinte, superando ainda a burocracia necessária em casos semelhantes.

### 4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

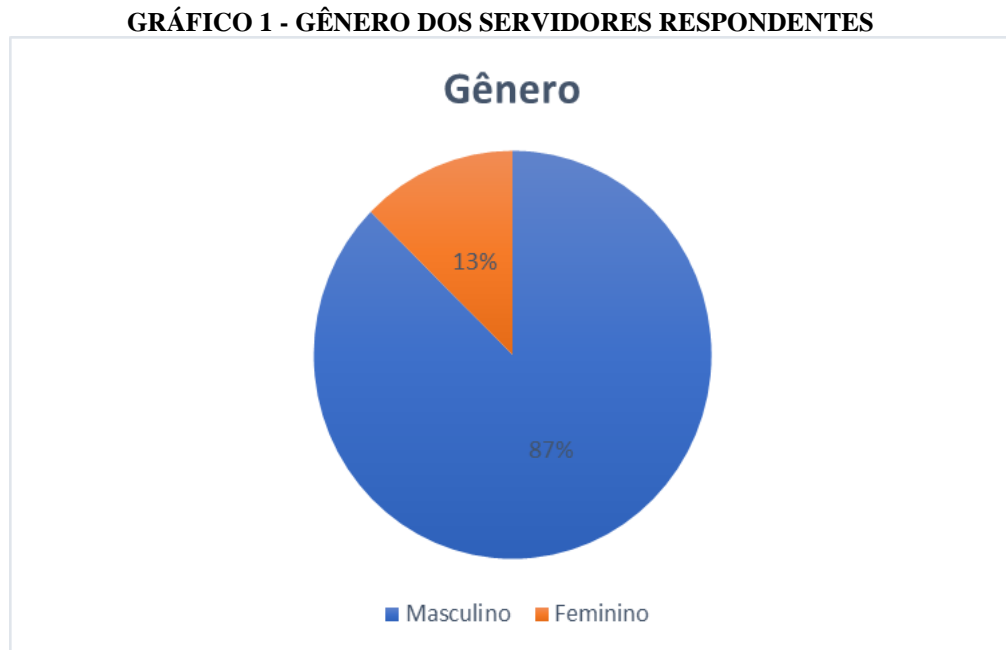
Nesta seção do trabalho serão apresentados os resultados apurados por meio dos questionários aplicados aos teletrabalhadores e aos gestores da organização estudada. Mediante a compilação das informações obtidas algumas análises puderam ser feitas e os efeitos do teletrabalho acabaram ficando evidentes de acordo com o grau de concordância das respostas concedidas pelos entrevistados.



### 4.3.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Em uma primeira etapa é apresentado o tratamento estatístico dos dados do perfil dos respondentes da amostra de teletrabalhadores, sendo as questões referentes à faixa etária, gênero, estado civil e quantidade de filhos, todas elas consideradas relevantes para a percepção acerca da realização do trabalho remoto. Cabe lembrar que foram 87 auditores fiscais que responderam à pesquisa dos teletrabalhadores.

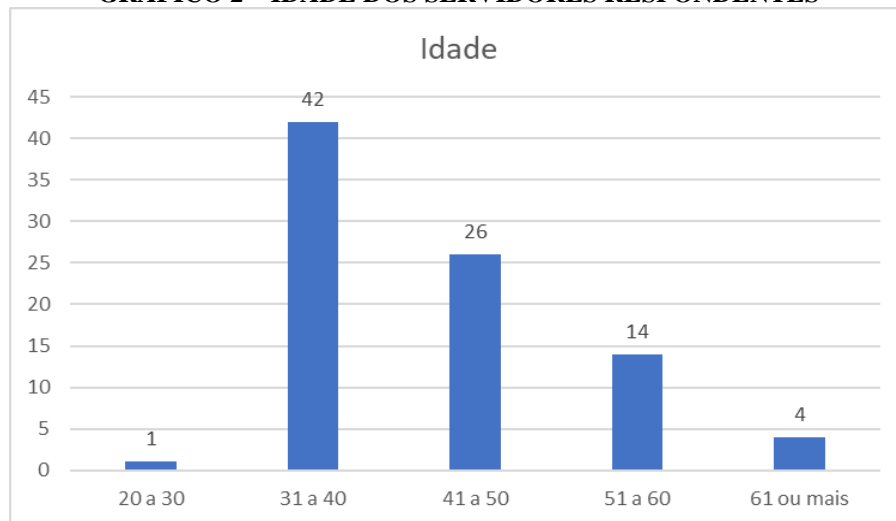
A primeira pergunta diz respeito ao gênero dos servidores respondentes e percebe-se que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, o que retrata a realidade da Secretaria da Fazenda, onde existem poucas servidoras considerando o universo total de auditores fiscais. O gráfico 1 foi gerado a partir das respostas obtidas no questionário:



Fonte: Dados da pesquisa.

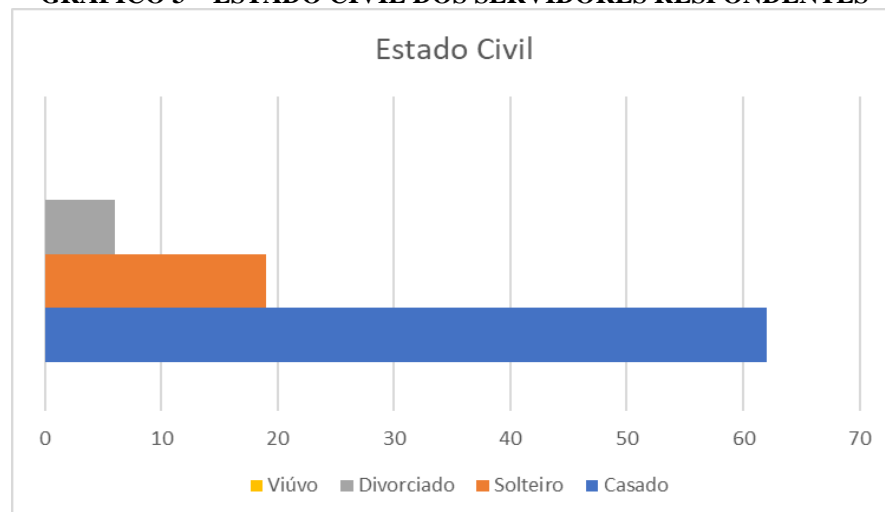
Outra informação obtida a partir do questionário foi com relação à idade dos teletrabalhadores. A maior parte dos respondentes, aproximadamente 42%, encontra-se na faixa dos 31 a 40 anos, o que correspondente à maioria dos servidores que ingressaram no último concurso realizado no órgão e, por serem mais adeptos às inovações tecnológicas, adotaram o teletrabalho como sistema laboral mais adequado, possuindo maior interesse inclusive que essa implantação seja definitiva.

O gráfico 2 demonstra os valores absolutos de respondentes em cada faixa etária:

**GRÁFICO 2 – IDADE DOS SERVIDORES RESPONDENTES**

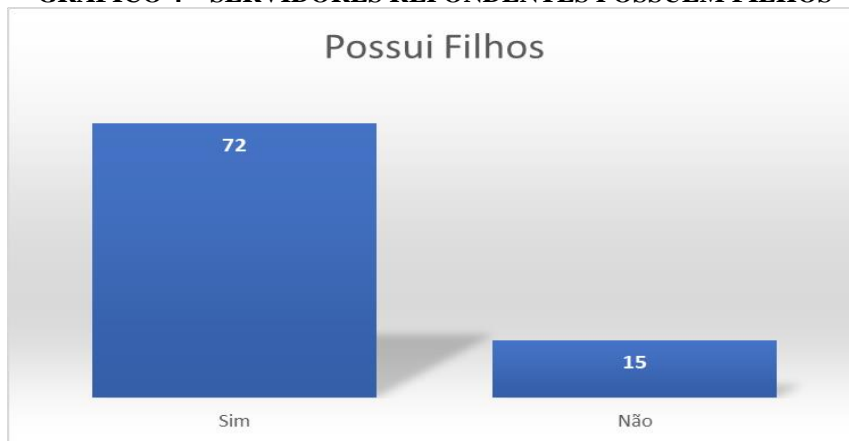
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao estado civil dos servidores, a grande maioria respondeu ser casada, correspondendo aproximadamente a 71% daqueles que participaram. O gráfico 3 demonstra os dados dos teletrabalhadores neste tema:

**GRÁFICO 3 – ESTADO CIVIL DOS SERVIDORES RESPONDENTES**

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a pesquisa solicitou informações quanto ao número de filhos dos servidores que adotaram o trabalho remoto. A grande maioria que está em teletrabalho possui filhos, o que influencia nas respostas sobre o andamento das atividades nas residências e aumenta a disposição dos auditores fiscais em estar mais próximo da família ao eliminar o deslocamento à repartição da SEFAZ/MS. Os dados sobre essa pergunta encontram-se exibidos no gráfico 4.

**GRÁFICO 4 – SERVIDORES REpondentes POSSUEM FILHOS**

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.3.2 PERCEPÇÃO DOS TELETRABALHADORES

Conforme explicado na metodologia aplicada à pesquisa, as perguntas feitas aos teletrabalhadores foram divididas em dois atributos, visto que o trabalho remoto afeta o servidor público tanto em sua vida pessoal como na profissional. Essa conciliação de compromissos em um mesmo ambiente diário merece a reflexão adequada para que não surjam grandes problemas, balanceando adequadamente os interesses tanto do empregado quanto do empregador e fazendo com que o *home-office* se torne uma relação trabalhista sustentável a longo prazo (RODRIGUES, 2011).

O quadro 7 demonstra as perguntas efetuadas com seus respectivos números e qual seria o resultado esperado se houvesse concordância (melhoria ou dificuldade), além do atributo em que estavam enquadradas:

**QUADRO 7 – ENUNCIADOS DO ATRIBUTO PROFISSIONAL**

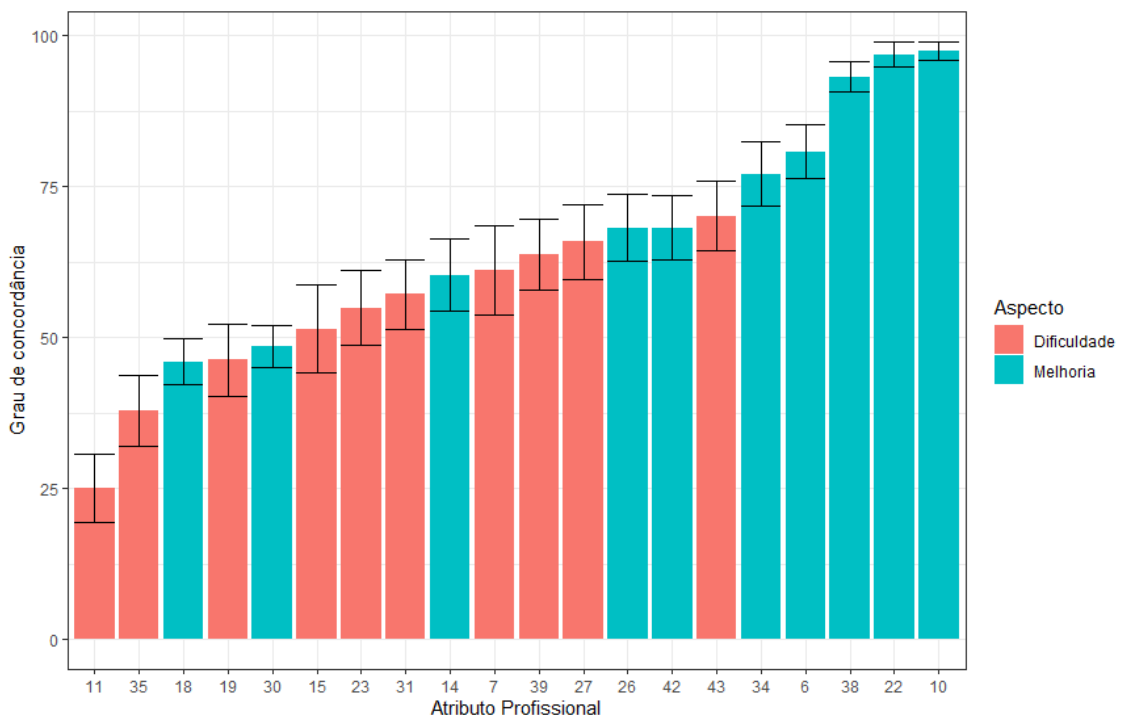
Nº	Enunciado	Atributo	Aspecto
6	Aumentou a produtividade no trabalho	Profissional	Melhoria
10	Tornou o trabalho mais flexível	Profissional	Melhoria
14	Ocasionou menos interrupções durante execução das atividades	Profissional	Melhoria
18	Melhorou os sistemas disponíveis na SEFAZ/MS (Ex. ICMS Transparente)	Profissional	Melhoria
22	Concedeu maior autonomia para a realização do trabalho	Profissional	Melhoria
26	Aumentou o número de sistemas utilizados na execução da auditoria	Profissional	Melhoria
30	Facilitou a definição das prioridades do trabalho	Profissional	Melhoria
34	Melhorou a infraestrutura do local de trabalho pela mudança para a residência	Profissional	Melhoria
38	Aumentou a produção em horários alternativos ao do expediente graças à falta de controle da jornada diária	Profissional	Melhoria
42	Melhorou a velocidade de acesso a dados	Profissional	Melhoria

7	Elevou a quantidade de trabalho efetuada	Profissional	Dificuldade
11	Proporcionou menos oportunidades na carreira	Profissional	Dificuldade
15	Aumentou a distração causada pelo ambiente de home office	Profissional	Dificuldade
19	Mostrou a deficiência dos equipamentos disponíveis para a execução do trabalho	Profissional	Dificuldade
23	Ocasionou um maior nível de cobrança por parte da chefia	Profissional	Dificuldade
27	Demonstrou a falta que cursos de capacitação fazem	Profissional	Dificuldade
31	Apresentou resistência por parte dos gestores	Profissional	Dificuldade
35	Apresentou dificuldades constantes nos acessos remotos	Profissional	Dificuldade
39	Destacou a necessidade de legislação mais detalhada com direitos e deveres do trabalho remoto	Profissional	Dificuldade
43	Diminuiu o número de feedbacks proporcionados pela chefia	Profissional	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

A partir das respostas dos questionários, considerando a metodologia aplicada, foi possível estruturar o gráfico 5 para o atributo profissional com o grau de concordância para cada afirmação e a margem de erro aproximada em ambos os aspectos:

**GRÁFICO 5 – GRAU DE CONCORDÂNCIA DE CADA UM DOS ENUNCIADOS APLICADOS AO ATRIBUTO PROFISSIONAL POR TIPO DE ASPECTO**



Fonte: Dados da pesquisa.

Explicando o gráfico acima, o que facilitará o entendimento dos seguintes, as colunas da esquerda para direita no eixo horizontal são as questões aplicadas no questionário, estando em azul as questões que falam sobre melhoria e em vermelho, as que tratam de dificuldades. No eixo vertical observa-se o grau de concordância dos entrevistados em relação à questão

especificada, calculado conforme descrito na metodologia. O símbolo localizado logo acima das colunas coloridas são a margem de erro das respostas, ou seja, o grau de concordância pode possuir uma variação da parte inferior até a parte superior em relação à questão apresentada. Como exemplo, pegando a questão 34 como referência, pode-se concluir que se tratava de uma questão do aspecto melhoria e que teve aproximadamente 75% dos respondentes concordaram com a afirmação efetuada.

Por meio da percepção dos respondentes a respeito do novo modelo de trabalho, se pode verificar os efeitos do trabalho remoto aos auditores fiscais da SEFAZ/MS, considerando os ganhos resultantes, assim como alguns problemas que anteriormente não existiam ou não eram tão evidentes. Além disso, as respostas também serviram para mostrar alguns elementos que não mudaram considerando um serviço prestado fisicamente ou de forma remota. As análises de todos os atributos serão realizadas de acordo com essas considerações aqui realizadas.

Para as melhorias descritas em cada atributo, esperava-se um elevado grau de concordância com as afirmações apresentadas, pois assim seria demonstrado o efeito benéfico real do teletrabalho à população pesquisada. Uma baixa taxa de concordância com a vantagem pensada expõe a necessidade de uma análise em busca de explicações sobre o que pode ter influenciado o resultado.

Quanto às dificuldades expectáveis para os atributos descritos, pode-se ser considerado adequado que possuam uma taxa de concordância baixa, ressaltando que os prejuízos apontados não foram sentidos ou não se aplicam à execução do trabalho remoto. Para os problemas que apresentarem elevada taxa de discordância, cabe a busca de uma justificativa sobre o porquê deste acontecimento, além de serem considerados os efeitos negativos da implantação do trabalho a distância na organização.

Começando pela análise do aspecto de melhoria do atributo Profissional, percebe-se que a maioria das vantagens esperadas pelo trabalho remoto foram sentidas pelos servidores, havendo um baixo grau de concordância com os enunciados de nº 14, 18 e 30, os quais serão analisados de forma mais detalhada.

O enunciado de nº 14 trata das interrupções ocorridas durante a execução do trabalho, não sendo constatada uma diminuição em relação ao trabalho presencial. O teletrabalho possibilita, segundo Rocha e Amador (2017, p. 158), “(...) disponibilidade constante e gestão, no tempo e no espaço, de conciliação de vida privada e trabalho. É outorgada autonomia ao teletrabalhador para gerir seu tempo de trabalho, porém, ditado pelo volume de trabalho, (...)”. Sendo assim, percebe-se que as interrupções que antes eram

causadas pelo cotidiano laboral, agora ocorrem devido ao ambiente de trabalho residencial.

O enunciado de nº 18 trata das melhorias que os sistemas deveriam sofrer para a adequada execução das tarefas, mas que não acabaram sendo um benefício percebido pelos teletrabalhadores. Conforme Lima (2018), os recursos tecnológicos podem facilitar ou se tornar um fator de restrição em órgãos públicos, pois a crescente necessidade de inovações frente às novas demandas que surgem no cotidiano laboral, força as organizações públicas a buscarem soluções, mas isso significa custos para o órgão e maior número de pessoas na área de tecnologia e comunicação, ambos os recursos comumente escassos e de grande demora para obtenção em organizações públicas.

Quanto ao enunciado 30, que diz respeito à espera de uma melhor definição de prioridades no andamento do serviço, os entrevistados não concordaram que se tratava de uma qualidade advinda do *home-office*. Diversos fatores podem explicar esse benefício não ter sido notado, de acordo com Alves (2018), isso pode virar um desafio pela falta de objetividade quanto à tarefa requisitada, dificuldade de autogerenciamento das atividades pelo próprio teletrabalhador, dependência de regulamentação específica que faz com que existam dúvidas e a mensuração de produtividade para determinadas atribuições.

Como impactos de melhoria notados pelos entrevistados pode-se afirmar, tendo como base o grau de concordância apresentado nos resultados obtidos pelo questionário, que houve aumento na flexibilidade da execução das tarefas, uma maior autonomia no exercício da função, trouxe uma sensação de melhora da produtividade, aumentou o número de horas de trabalho realizadas em horários não convencionais (expediente) e ganho de infraestrutura ao se realizar a mudança do serviço para o ambiente de *home-office*.

Quanto ao aspecto negativo do mesmo atributo, as principais dificuldades sentidas durante a realização do teletrabalho, determinadas pelo alto grau de concordância dos respondentes, foram aquelas apresentadas nos enunciados de nº 27, 39 e 43, os quais são analisados a seguir.

O enunciado nº 27 que trata sobre a falta que cursos de capacitação fazem, sendo considerado um problema pelos entrevistados. A implantação do teletrabalho exige que a empresa forneça programas de treinamento, o que traz novos desafios à organização, pois existe a necessidade de facilitação do período de transição, demonstração de como o funcionário deverá utilizar as ferramentas disponibilizadas e educação de todos os envolvidos no “serviço” a ser fornecido, tendo como exemplo, gestores que devem saber como acompanhar os funcionários e clientes que necessitam entender como ocorrerá o funcionamento da prestação (FERREIRA JÚNIOR, 2000).

O enunciado nº 39 está relacionado à necessidade de legislação mais detalhada sobre

direitos e deveres na realização do trabalho remoto, desvantagem sentida pelos teletrabalhadores. Para Castro (2019), o estabelecimento claro das regras sobre a implantação do trabalho à distância está diretamente ligado ao comprometimento do funcionário com suas funções, assim sendo, a falta de um planejamento adequado e com bom plano de comunicação, trazem ineficiência à realização da tarefa.

O enunciado nº 43 diz respeito à diminuição no número de feedbacks proporcionados pela chefia, um item apontado como um problema no trabalho remoto. O acompanhamento do chefe no cotidiano e o feedback por ele emitido, proporcionam a segurança para o funcionário que as tarefas estão sendo realizadas a contento, então este pode ser considerado um paradigma que necessita ser enfrentado sempre que ocorre a implantação do *home office* (ABREU, 2016).

Ao se analisar as respostas sobre as outras desvantagens esperadas no teletrabalho, verificou-se que também podem ser considerados impactos negativos a sensação de aumento da carga de trabalho efetuada, aumento da cobrança realizada por parte dos gestores e foi reparada certa resistência à execução das atividades de forma remota por parte dos gestores.

Da mesma maneira que foi efetuado para o atributo profissional, criou-se o quadro 8 focado no atributo pessoal, para facilitar a visualização do trabalho feito e melhorar a compreensão dos resultados apresentados:

**QUADRO 8 – ENUNCIADOS DO ATRIBUTO PESSOAL**

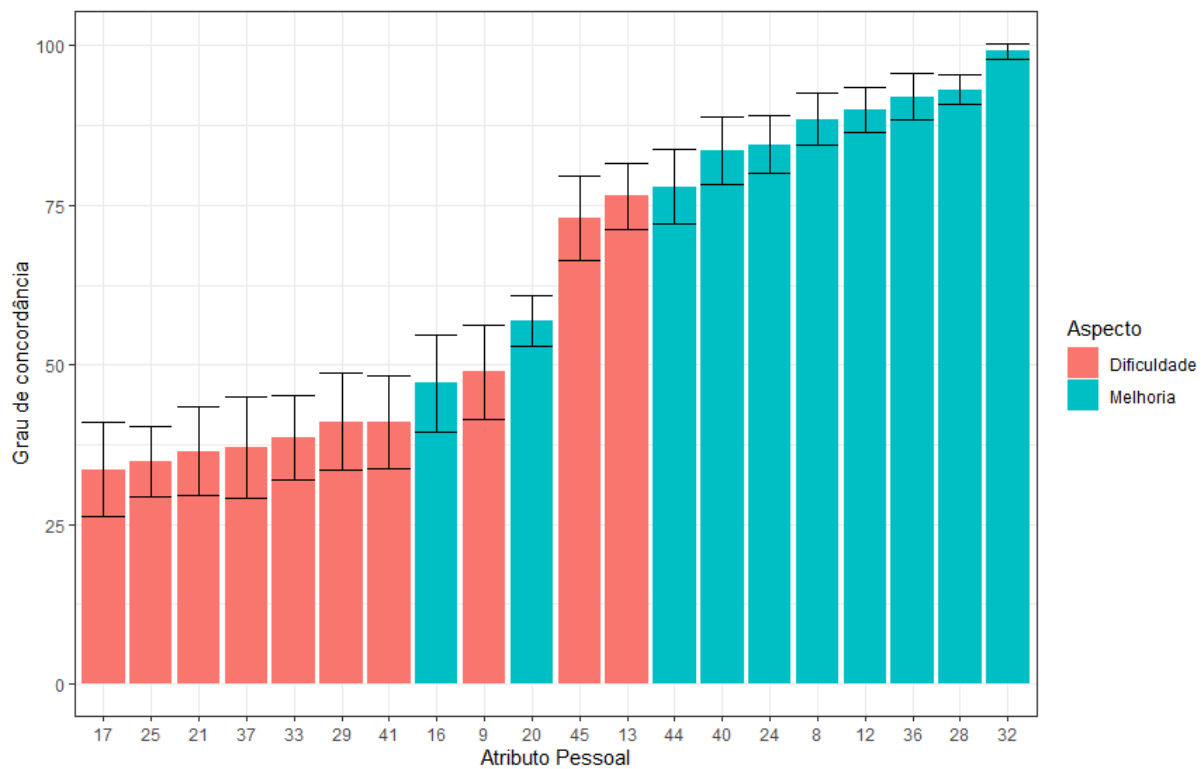
Nº	Enunciado	Atributo	Aspecto
8	Proporcionou a redução dos custos fixos relacionados à necessidade de ir ao local de trabalho (vestimenta, alimentação)	Pessoal	Melhoria
12	Melhorou a qualidade de vida	Pessoal	Melhoria
16	Trouxe melhoras na saúde física e psíquica do servidor	Pessoal	Melhoria
20	Facilitou a organização da divisão do trabalho ao longo do dia	Pessoal	Melhoria
24	Elevou o nível de satisfação com o trabalho	Pessoal	Melhoria
28	Proporcionou maior proximidade com a família	Pessoal	Melhoria
32	Trouxe um sentimento de proteção em relação à pandemia	Pessoal	Melhoria
36	Diminuiu o stress causado pelo deslocamento diário	Pessoal	Melhoria
40	Eliminou o ambiente de competitividade comum em ambiente de trabalho	Pessoal	Melhoria
44	Diminuiu a tensão proporcionada pela supervisão presencial	Pessoal	Melhoria
9	Aumentou o isolamento social	Pessoal	Dificuldade
13	Aumentou os custos fixos na residência	Pessoal	Dificuldade
17	Proporcionou dificuldades na mudança da rotina	Pessoal	Dificuldade
21	Trouxe maior cobrança da família por atenção	Pessoal	Dificuldade
25	Dificultou o gerenciamento do tempo	Pessoal	Dificuldade
29	Destacou a necessidade de perfil para a adesão ao teletrabalho	Pessoal	Dificuldade
33	Demonstrou a dificuldade da família separar o horário de trabalho das horas de lazer	Pessoal	Dificuldade

37	Demonstrou a falta de espaço físico adequado para trabalho na residência	Pessoal	Dificuldade
41	Causou distanciamento das novidades profissionais surgidas no período	Pessoal	Dificuldade
45	Apresentou uma visão preconceituosa dos funcionários com o teletrabalhador	Pessoal	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

Assim como foi feito para o atributo profissional, o gráfico 6 demonstra o grau de concordância para cada afirmação e a margem de erro aproximada em ambos os aspectos foi produzido para o atributo pessoal:

**GRÁFICO 6 – GRAU DE CONCORDÂNCIA DE CADA UM DOS ENUNCIADOS APLICADOS AO ATRIBUTO PESSOAL POR TIPO DE ASPECTO**



Fonte: Dados da pesquisa.

Iniciando a análise do aspecto de melhoria do atributo Pessoal, percebe-se que a maioria das vantagens esperadas pelo trabalho remoto foram sentidas pelos servidores, havendo um baixo grau de concordância com os enunciados de nº 16 e 20, os quais serão analisados de forma mais detalhada.

O enunciado de nº 16 trata da possível melhora na saúde física e psíquica do servidor, mas que não foi constatada uma melhora em relação ao período de trabalho presencial. Conforme Rodrigues (2011), a maneira como o funcionário organiza o seu novo cotidiano e como desenvolve materialmente suas funções, dada a falta de vigilância pessoal



do gestor, é determinante na saúde do teletrabalhador, sendo ele próprio quem deve tomar medidas quanto à sua saúde ou acatar sugestões que o gestor pode passar, dadas as informações que também devem partir do funcionário.

Quanto ao enunciado 20, que diz respeito a uma maior facilidade na divisão do trabalho, os entrevistados não concordaram que se tratava de uma qualidade advinda do *home-office*. De acordo com Abreu (2016), como o funcionário possui um melhor controle sobre o gerenciamento do tempo quando está em teletrabalho e por isso esta deve ser uma contribuição reconhecida desse sistema, entretanto, torna-se uma força restritiva quando o teletrabalhador não consegue realizar uma divisão adequada, causando um problema que deve ser resolvido pelo próprio funcionário.

Como impactos de melhoria notados pelos entrevistados pode-se afirmar, tendo como base o grau de concordância apresentado nos resultados obtidos pelo questionário, que houve um maior sentimento de proteção em relação à pandemia, ampliação da proximidade com os familiares, melhora na qualidade de vida e diminuição do stress vivido no trânsito para a sede do local de trabalho.

Com respeito ao aspecto de dificuldade do mesmo atributo, as principais dificuldades sentidas durante a realização do teletrabalho, determinadas pelo alto grau de concordância dos respondentes, foram aquelas apresentadas nos enunciados de nº 13, 45 e 09, os quais são analisados a seguir.

O enunciado nº 13 versa sobre o aumento dos custos fixos na residência para o teletrabalhador, considerado um impacto negativo pelos servidores. Conforme Carneval (2018), esse gasto maior com investimento na infraestrutura e manutenção do novo ambiente de trabalho são esperados no teletrabalho, justamente por isso recomenda-se que seja um sistema de trabalho aderido de forma voluntária e se possível a apresentação de palestras que forneçam maiores informações e orientações aos futuros teletrabalhadores.

O enunciado nº 45 trata sobre uma certa visão preconceituosa dos funcionários com o teletrabalhador, visto como um problema observado pelos respondentes. Consoante Lima (2018), o teletrabalho realmente apresenta essa dificuldade de passar uma imagem negativa nos ambientes internos institucionais e até perante a sociedade, devido principalmente à novidade do tema e enorme resistência a mudanças culturais presentes nas organizações públicas.

O enunciado nº 09 diz respeito ao aumento do isolamento social quando o servidor está em *home-office*, problema esse sentido nas respostas apresentadas. Esse pode ser considerado um dos impactos mais óbvios do teletrabalho, havendo perda dos laços criados

com os outros trabalhadores e perda da sociabilidade, cabendo então aos setores de recursos humanos ou até mesmo aos gestores, a promoção de acontecimentos que estimulem a interação (CASTRO, 2019).

Ao se analisar as respostas sobre as outras desvantagens esperadas no teletrabalho, verificou-se que não houve outras afirmações que possam ser apontadas como impactos negativos relevantes, dado o grau de concordância com a afirmação ser inferior a 50%, mesmo quando levados em consideração as margens de erro superiores da metodologia aplicada à pesquisa eletrônica.

### 4.3.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Conforme explicado na metodologia aplicada à pesquisa, as perguntas feitas aos gestores foram divididas em duas categorias, visto que o teletrabalho pode ser avaliado tanto com relação às atribuições específicas da sua função como nas consequências para a organização. Conforme Oliveira (2019), as competências desenvolvidas pelos funcionários sofrem muita influência de aspectos presentes no *home-office* que anteriormente não eram vistos como preditores de atitudes diretamente relacionados ao cargo ocupado, com isso surgem também desafios e novas peculiaridades para a organização se adequar a contento à nova realidade institucional.

O quadro 9 apresenta as perguntas efetuadas com seus respectivos números e qual seria o resultado esperado se houvesse concordância (melhoria ou dificuldade), além do atributo em que estavam enquadradas.

**QUADRO 9 – ENUNCIADOS DO ATRIBUTO FUNCIONAL**

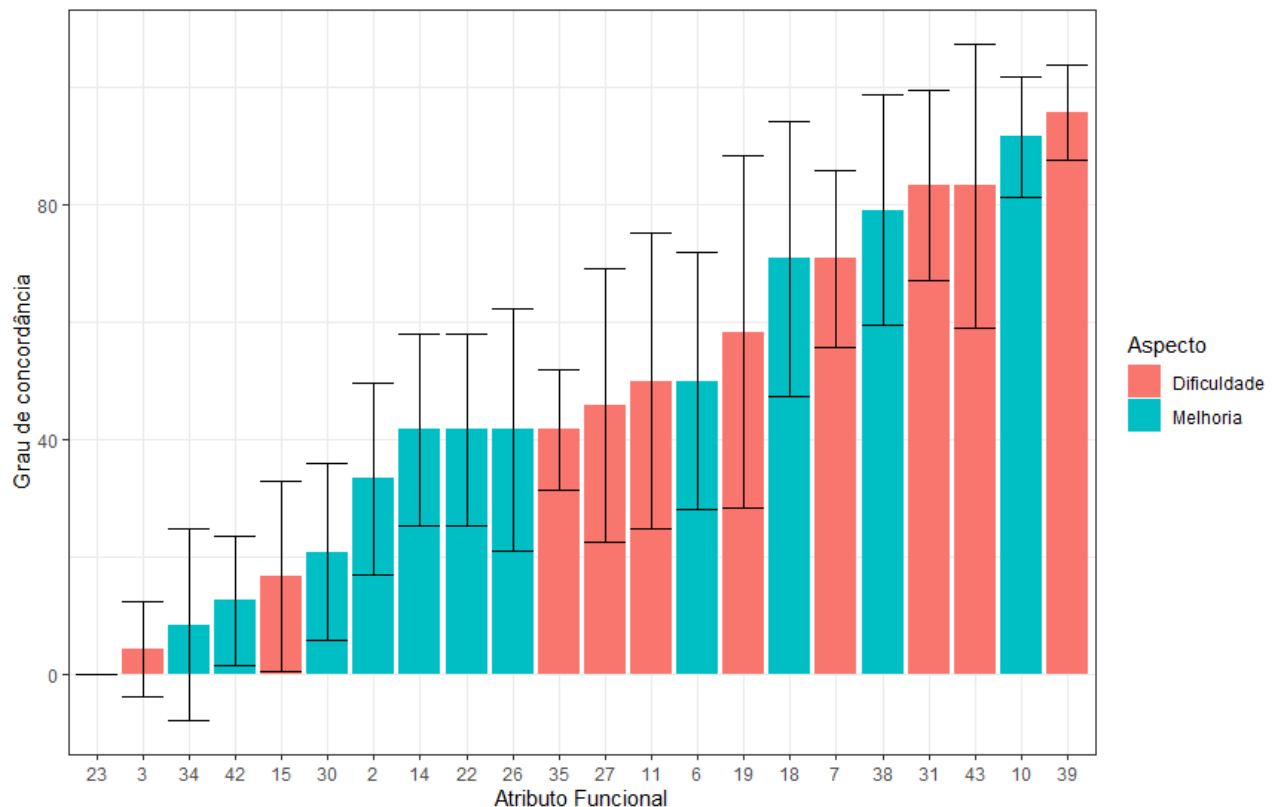
Nº	Enunciado	Atributo	Aspecto
2	Aumentou a produtividade geral no trabalho	Funcional	Melhoria
6	Proporcionou maior celeridade na entrega dos processos	Funcional	Melhoria
10	Tornou as reuniões mais rápidas	Funcional	Melhoria
14	Aumentou o número de lançamentos de autos de infração	Funcional	Melhoria
18	Criou o hábito de feedback aos auditores por meio eletrônico	Funcional	Melhoria
22	Melhorou a aferição da produtividade	Funcional	Melhoria
26	Trouxe menos interrupções no trabalho dos gestores, proporcionando mais tempo disponível	Funcional	Melhoria
30	Facilitou o cumprimento de metas estipuladas	Funcional	Melhoria
34	Melhorou a agilidade de resposta ao contribuinte	Funcional	Melhoria
38	Confirmou que o cargo de auditor não necessita ser 100% presencial	Funcional	Melhoria
42	Aumentou a quantidade de fiscalizações efetuadas	Funcional	Melhoria

3	Trouxe à fiscalização um menor nível de detalhamento	Funcional	Dificuldade
7	Aumentou a dificuldade de cobrança dos processos atrasados/ não entregues	Funcional	Dificuldade
11	Dificultou a convocação para reuniões emergenciais	Funcional	Dificuldade
15	Dificultou o controle das atividades efetuadas pelo auditor	Funcional	Dificuldade
19	Mostrou que a falta de horário definido traz problemas no contato com auditor	Funcional	Dificuldade
23	Trouxe problemas na execução de atividades devido à falta de carga horária delimitada	Funcional	Dificuldade
27	Ampliou a dificuldade dos gestores com surgimento de novos desafios	Funcional	Dificuldade
31	Dificultou o apoio dos gestores na resolução de problemas	Funcional	Dificuldade
35	Dificultou o acesso do contribuinte devido à indefinição nas condições de realização de trabalho	Funcional	Dificuldade
39	Destacou a necessidade de análise de perfil dos auditores aptos ao teletrabalho	Funcional	Dificuldade
43	Diminuiu o feedback dos auditores sobre as atividades de um modo geral	Funcional	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

A partir das respostas dos questionários, considerando a metodologia aplicada, foi possível estruturar o gráfico 7 para o atributo funcional com o grau de concordância para cada afirmação e a margem de erro aproximada em ambos os aspectos:

**GRÁFICO 7 – GRAU DE CONCORDÂNCIA DE CADA UM DOS ENUNCIADOS APLICADOS AO ATRIBUTO FUNCIONAL POR TIPO DE ASPECTO**



Fonte: Dados da pesquisa.

Dando início à análise pelo aspecto de melhoria do atributo Funcional, visualiza-se que houve um baixo grau de concordância com os enunciados de nº 2, 34 e 42, os quais são melhor analisados abaixo.

O enunciado nº 2 diz respeito ao aumento na produtividade do trabalho, sendo este um benefício esperado que não se concretizou. Para Abreu (2016), um dos benefícios do trabalho a distância comumente citados é o aumento da produtividade, mas a falta de autodisciplina torna-se um fator determinante na queda de produtividade, gerando episódios constantes de dispersão com outros assuntos que dificultam a organização do trabalho e confusão dos momentos de lazer com os de trabalho.

Quanto ao enunciado nº 34, que fala a respeito de uma maior agilidade na resposta ao contribuinte, não refletiu em um impacto positivo percebido. Para que ocorra uma maior celeridade na resolução dos problemas, surge a exigência de determinados requisitos para que esse benefício possa ser sentido, como por exemplo, a criação de rotinas padronizadas, adequado gerenciamento do tempo, não interferência de fatores externos durante a resolução de um problema e disponibilidade de uma rede de internet adequada para o atendimento das demandas (LIMA, 2018).

Por fim, o enunciado nº 42 que trata sobre um possível aumento na quantidade de fiscalizações efetuadas, mostrou que esse não foi um benefício sentido. As fiscalizações não necessariamente aumentariam, pois conforme Fincato e Christofoli (2016), o cumprimento das metas de produtividade atesta a eficiência do *home-office*, então o servidor estando em dia com aquilo que a ele foi designado demonstra que o sistema de trabalho está funcionando e ser necessário então que fossem impostos maiores retornos sobre as atividades em comparação com o modelo presencial.

Como impactos de melhoria notados pelos entrevistados pode-se afirmar, tendo como base o grau de concordância apresentado nos resultados obtidos pelo questionário, que as reuniões se tornaram mais céleres, houve uma comprovação que o cargo de auditor fiscal não necessita ser 100% presencial, gerou maior rapidez na entrega dos processos da carga do servidor e proporcionou um aumento do feedback, por parte dos gestores, a respeito das atividades executadas por meio eletrônico.

No que diz respeito ao aspecto de dificuldade do mesmo atributo, os principais problemas sentidos pelos gestores, visto o elevado grau de concordância apresentado, foram os apresentados nos enunciados de nº 31, 39 e 43, os quais são mais bem explicados a seguir.

O enunciado nº 31 que diz sobre ter aumentado a dificuldade dos gestores na

resolução de problemas foi tratado como um problema a ser considerado com o trabalho remoto. De acordo com Filardi, Castro e Zanini (2018), muitos novos desafios surgem aos gestores com o teletrabalho, como por exemplo, a dificuldade de comunicação, tratamento dispensado ao trabalhador presencial e ao remoto, processo de adaptação ao serviço a distância ou de retorno ao modelo presencial, entre outros, o que exige a criação de novas ferramentas de controle, reconhecimento e avaliação dos teletrabalhadores.

Já o enunciado nº 39 destaca a necessidade de uma análise adequada do perfil dos auditores aptos ao teletrabalho, sendo um ponto considerado de dificuldade pelos entrevistados. O trabalho a distância pode ser executado por certos tipos de funcionários, gerando desafios aos gestores para essa análise, pois por não ser apropriado a todos, analisar perfil de pessoas quanto à boa organização do tempo, nível de responsabilidade e independência, administração do tempo e capacidade de trabalhar sem feedback constante (FERREIRA JÚNIOR, 2000).

O enunciado nº 43 trata sobre a diminuição do feedback por parte dos teletrabalhadores a respeito do andamento das atividades, problema esse sentido pelos gestores. Para Rocha e Amador (2017), como o teletrabalho valoriza o comprometimento do indivíduo concedendo-lhe flexibilidade e controle sobre suas próprias tarefas, isso acaba promovendo certa emancipação do funcionário e diminui-se o feedback sobre as atividades, visto que o trabalhador se torna o responsável pelo seu cotidiano e com sentimento que para o controle basta a submissão às metas e prazos definidos.

Ao se analisar as respostas sobre as outras desvantagens esperadas no teletrabalho, verificou-se que também podem ser considerados impactos negativos a sensação de aumento na dificuldade de cobrança de processos atrasados ou não entregues (daqueles servidores que mesmo de forma presencial tendiam ao atraso) e demonstrou a dificuldade de contato com o auditor fiscal pela falta de um horário de trabalho bem definido.

De acordo com o modelo de quadro construído para o atributo funcional, o quadro 10 foi criado para o atributo organizacional, visando ao melhor entendimento do trabalho.

**QUADRO 10– ENUNCIADOS DO ATRIBUTO ORGANIZACIONAL**

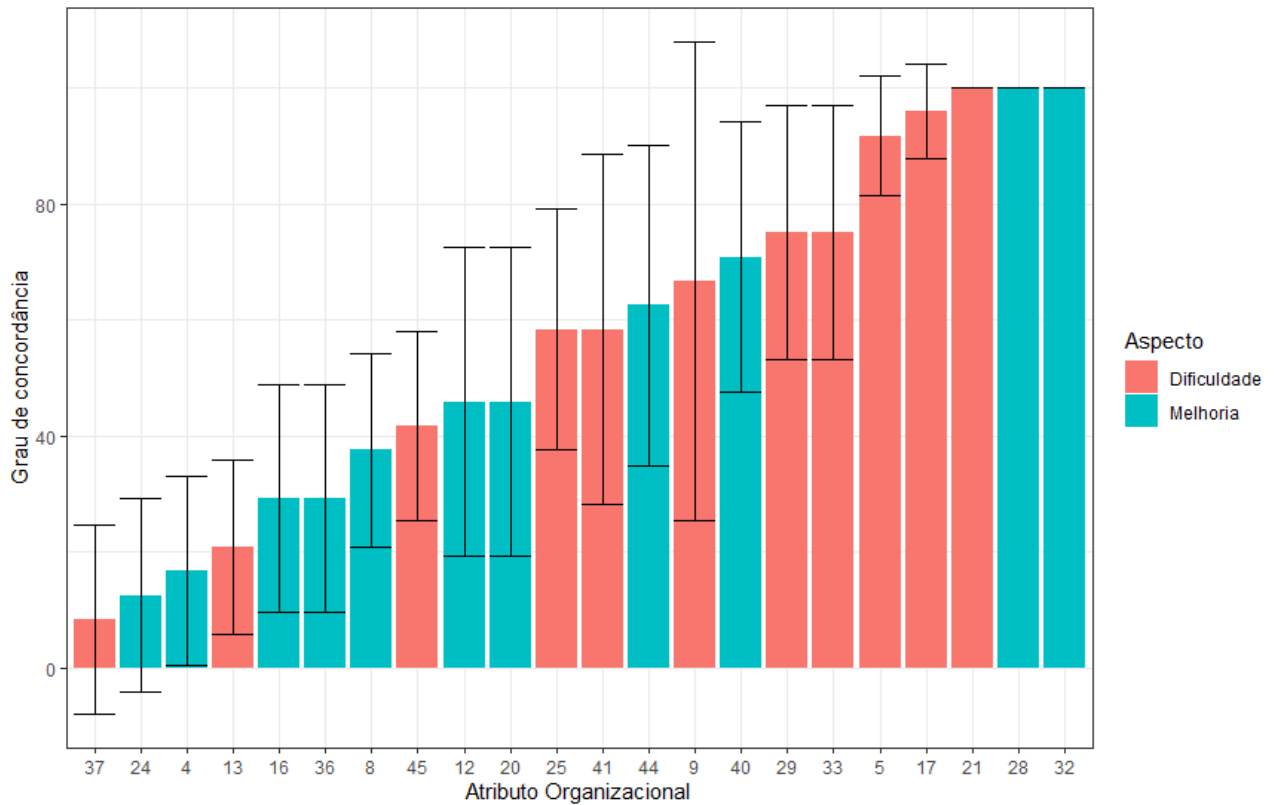
Nº	Enunciado	Atributo	Aspecto
4	Reduziu custos de infraestrutura	Organizacional	Melhoria
8	Melhorou a arrecadação do Estado	Organizacional	Melhoria
12	Proporcionou aos gestores maior flexibilidade do trabalho pela diminuição de supervisão local constante	Organizacional	Melhoria
16	Aprimorou o acesso aos dados dispostos pela tecnologia da informação do Estado	Organizacional	Melhoria

20	Reduziu o número de licenças-médicas protocoladas	Organizacional	Melhoria
24	Aprimorou os sistemas disponibilizados pelo Governo e trouxe outros novos	Organizacional	Melhoria
28	Melhorou a qualidade de vida dos servidores	Organizacional	Melhoria
32	Demonstrou pouca necessidade de espaço físico disponível	Organizacional	Melhoria
36	Melhorou o uso da tecnologia para acompanhamento por parte do Governo	Organizacional	Melhoria
40	Aumentou o grau de motivação dos servidores na execução das atividades	Organizacional	Melhoria
44	Apresentou o EAD como alternativa suficiente para capacitação	Organizacional	Melhoria
5	Não resultou na economia de recursos que se esperava deste modelo de trabalho	Organizacional	Dificuldade
9	Ocasionou distanciamento das inovações ocorridas no Governo	Organizacional	Dificuldade
13	Dificultou a análise de servidores que possam assumir cargos importantes no futuro	Organizacional	Dificuldade
17	Demonstrou vulnerabilidade na segurança dos dados disponíveis	Organizacional	Dificuldade
21	Mostrou a falta de uma regulamentação mais adequada para execução do teletrabalho	Organizacional	Dificuldade
25	Demonstrou a dificuldade dos servidores quanto ao uso de novos sistemas	Organizacional	Dificuldade
29	Acelerou a perda da cultura organizacional	Organizacional	Dificuldade
33	Aumentou a perda do sentimento de equipe	Organizacional	Dificuldade
37	Diminuiu o nível de iniciativa dos servidores	Organizacional	Dificuldade
41	Demonstrou a falta de uma análise geral do Governo sobre o teletrabalho	Organizacional	Dificuldade
45	Demonstrou a dificuldade de aprendizado imposta pela falta de curso presencial	Organizacional	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

Assim como foi feito para o atributo funcional, o gráfico 8 com o grau de concordância para cada afirmação e a margem de erro aproximada em ambos os aspectos foi produzido o atributo organizacional:

**GRÁFICO 8 – GRAU DE CONCORDÂNCIA DE CADA UM DOS ENUNCIADOS APLICADOS AO ATRIBUTO ORGANIZACIONAL POR TIPO DE ASPECTO**



Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando primeiro o aspecto de melhoria do atributo Organizacional, percebe-se que algumas vantagens esperadas não foram sentidas pelos gestores, havendo um grau de concordância baixo principalmente nos enunciados 4, 16, 24 e 36, todos a seguir analisados com mais detalhes.

O enunciado de nº 4 diz respeito à redução dos custos de infraestrutura, benefício este não verificado pelos gestores. Isso pode ser explicado pelos novos custos da organização para implantar o trabalho remoto, pois conforme Silva (2004, p. 38), “[...] incorre em alto investimento de capital, pois implanta uma infraestrutura que demanda intensivamente tecnologia de ponta. Consequentemente, o desenvolvimento fica fortemente dependente da tecnologia e da sua contínua evolução”.

O enunciado de nº 16 trata das melhorias do acesso aos dados pelos sistemas de tecnologia da informação do Estado de Mato Grosso do Sul, o que não foi percebido pelos gestores. Segundo Lima (2018), verificou-se que esse problema de acessos ocorria em outras organizações públicas, seja por serem acessados unicamente na sede da instituição ou pela falta de suporte para resolução de problemas, demonstrando não ser uma vantagem garantida de um melhor acompanhamento dos dados por acesso a distância, necessitando de readequação das plataformas disponibilizadas.

O enunciado nº 24 também fala sobre sistemas, mas com enfoque na melhoria dos sistemas de um modo geral, sendo outro impacto positivo esperado que não se concretizou. A organização pública apresenta dificuldades na busca pela solução tecnológica ideal para a operacionalização do trabalho a distância, pois de acordo com Hering (2017), existem diversos direcionadores tecnológicos que precisam ser seguidos para que sejam sentidas as melhorias em sistemas, como por exemplo, geração de compatibilidade com a infraestrutura da organização, interface de gerência centralizada, capacidade de licenciamento, monitoramento do ambiente virtual, atualização de versões e gerenciamento de acessos.

E o enunciado de nº 36 questiona sobre a melhora do uso da tecnologia por parte do Governo para o acompanhamento adequado do teletrabalho, melhoria não percebida no teletrabalho. As instituições quando implantam o trabalho remoto passam por mudanças nos processos e procedimentos de execução das tarefas, assim sendo, o órgão público deve passar por uma informatização adequada que permita analisar indicadores de produtividade ou controle institucional, recaindo no uso de avanços tecnológicos que muitas vezes o serviço público possui dificuldades para adquirir ou mesmo não possui verbas para isso (CARNEVAL, 2018).

Como impactos de melhoria notados pelos gestores pode-se afirmar, tendo como base o grau de concordância apresentado nos resultados obtidos pelo questionário, que o trabalho remoto demonstrou a pouca necessidade de espaço físico para a execução das tarefas, melhorou a qualidade de vida dos servidores, apresentou o EAD como alternativa suficiente para capacitação e aumentou o grau de motivação dos servidores na execução das atividades.

Quanto ao aspecto de dificuldade do mesmo atributo, as principais dificuldades sentidas durante a realização do teletrabalho, determinadas pelo alto grau de concordância dos respondentes, foram aquelas apresentadas nos enunciados de nº 5, 17 e 21, os quais são analisados a seguir.

O enunciado nº 5 fala que o teletrabalho não resultou na economia de recursos que se esperava deste modelo de trabalho, sendo um impacto negativo analisado pelos respondentes. Conforme Oliveira (2019), as organizações públicas buscam a melhoria na chamada governança pública constantemente, entretanto, isso faz surgir para a área responsabilizada pela gestão organizacional novos desafios, tais quais, racionalização de custos com o quadro de trabalho e a garantia de criação do valor público da nova modalidade de trabalho, processos estes não tão fáceis de serem realizados.

O enunciado nº 17 fala sobre a vulnerabilidade na segurança dos dados disponíveis, desvantagem percebida pelos respondentes. Para Ferreira Júnior (2000), o trabalho remoto



gera problemas advindos da circulação dos dados em rede, principalmente quanto à confiança na segurança dos acessos fora da sede organizacional, podendo ocorrer roubo de dados, uso de softwares piratas que podem possibilitar um maior risco de uso indevido de informações e disponibilização de dados de risco que não se consegue precisar qual a finalidade que estão sendo utilizados.

O enunciado nº 21 diz respeito a necessidade de uma regulamentação mais adequada para execução do teletrabalho, o que foi sentido como um problema a ser enfrentado pelo serviço remoto. Essa legislação torna-se de suma importância para a adequada implantação do *home office*, pois ele dirime dúvidas e prevê ações quanto a diversas situações, como a política de adoção do teletrabalho, definição precisa das metas, responsabilidades dos servidores e gestores e indicadores de desempenho a serem acompanhados, o que demonstra inclusive ser um desafio a confecção dessa regulamentação do trabalho a distância (ALVES, 2018).

Ao se analisar as respostas sobre as outras desvantagens esperadas no trabalho a distância, verificou-se que também podem ser considerados impactos negativos a perda do sentimento de equipe, um aumento no distanciamento das inovações ocorridas no Governo e aceleração da perda da cultura organizacional.

## 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A busca pelo objetivo principal desta pesquisa ressaltou que o trabalho remoto gerou diversos efeitos no ambiente dos auditores fiscais da SEFAZ/MS, os quais podem ser vistos como benefícios ou novas situações-problema. Assim sendo, por meio dos resultados obtidos na coleta de dados efetuada pelos questionários, foram identificados os principais pontos sensíveis no modelo de teletrabalho implantado, sendo estes então os tópicos utilizados para a sugestão de melhoramentos deste modelo de trabalho.

Os pontos de melhoria serão divididos em quatro atributos, sendo eles definidos pela divisão realizada nos questionários aplicados. Assim sendo, foram selecionadas as duas dificuldades consideradas mais evidentes e as duas melhorias esperadas (segundo o referencial teórico) que não conseguiram concretizar-se em cada tributo determinado na análise dos dados: pessoal, profissional, funcional e organizacional.

Conforme explicado, 4 (quatro) das questões efetuadas em cada grupo de perguntas são objeto de sugestões, número este selecionado tomando como base os resultados dos questionários feitos aos teletrabalhadores, os quais apresentam nível de confiança maior e por isso tornam-se mais fidedignos ao que necessitará se preocupar a organização estudada. Considerando que o percentual de 20% das indagações foi aproximadamente o número que apresentou concordância abaixo dos 50%, escolheu-se esse número como padrão a ser utilizado.

### 5.1 ATRIBUTO PESSOAL

QUADRO 11- PROPOSTA INTERVENÇÃO ATRIBUTO PESSOAL

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Saúde física e psíquica do servidor.	Proporcionar alternativas para melhoria da saúde do servidor em <i>home-office</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançar ações de conscientização sobre os benefícios ao servidor advindos do teletrabalho, permitindo acesso a um psicólogo do governo estadual quando necessário.</li> <li>- Realizar convênios com academias, assessorias esportivas, pilates, yoga e demais tipos de provedores de bem-estar motivando o servidor a utilizá-los.</li> </ul>
Divisão do trabalho ao longo do dia.	Estruturar o <i>modus operandi</i> das tarefas a serem desenvolvidas pelo auditor fiscal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar manuais de procedimentos ou fluxogramas que possam direcionar o auditor fiscal na execução das atividades.</li> </ul>

		- Estabelecer prazos para a resolução dos processos de acordo com a complexidade e determinar quais as atividades prioritárias para a organização.
Custos fixos na residência gerados pelo teletrabalho.	Auxiliar o servidor em trabalho remoto a arcar com os novos custos gerados pelo sistema de trabalho.	- Proporcionar algum tipo de auxílio aos servidores que pretendem ingressar no teletrabalho como forma de ajuda de custo para mudança de local de trabalho. - Manter todas as rubricas pagas aos servidores em regime presencial, incentivando assim mais pessoas a migrarem para o trabalho a distância.
Visão dos funcionários com relação ao teletrabalhador.	Diminuir a visão deturpada que outros servidores possuem do teletrabalhador.	- Conduzir uma campanha de divulgação positiva e conscientização sobre o teletrabalho. - Incentivar o contato entre os colegas de trabalho para gerar informações sobre as atividades realizadas pelos teletrabalhadores e melhorias de resultados conquistadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

v

## 5.2 ATRIBUTO PROFISSIONAL

### QUADRO 12- PROPOSTA INTERVENÇÃO ATRIBUTO PROFISSIONAL

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Sistemas disponíveis na SEFAZ/MS (Ex. ICMS Transparente).	Aprimorar os sistemas de tecnologia da informação necessários para a execução das atividades.	- Realizar um levantamento de quais são os aspectos que devem ser melhorados nos sistemas para facilitar o trabalho remoto. - Criar uma infraestrutura tecnológica descentralizada da Secretaria de Gestão da Informação para atender precipuamente as demandas da SEFAZ/MS.
Definição das prioridades do trabalho.	Selecionar as tarefas consideradas mais importantes dentre as previstas no cotidiano da auditoria fiscal.	- Permitir que o servidor em trabalho remoto tenha maior autonomia nas decisões de importância das tarefas. - Adotar práticas de gestão que repassem a confiança que a organização possui na divisão do trabalho efetuada.
Cursos de capacitação.	Disponibilizar cursos facilitadores de aprendizado, tanto para o uso de sistemas como para execução da parte funcional do servidor.	- Realizar treinamentos obrigatórios sobre os sistemas ou procedimentos a serem mais usados no trabalho a distância. - Recrutar e preparar os profissionais que serão responsáveis pelo treinamento aos

		teletrabalhadores, podendo inclusive haver o pagamento de hora-aula como incentivo.
Feedbacks proporcionados pela chefia.	Gerar uma maior recorrência no feedback das tarefas propostas por parte dos gestores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manter discussões no mínimo semanais sobre o andamento das atividades.</li> <li>- Divulgar e indicar práticas realizadas com êxito por outros teletrabalhadores visando a melhorar as habilidades e desempenho dos auditores.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

### 5.3 ATRIBUTO FUNCIONAL

**QUADRO 13 - PROPOSTA INTERVENÇÃO ATRIBUTO FUNCIONAL**

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Resposta ao contribuinte.	Diminuir o tempo de resposta às dúvidas e problemas impetrados pelo contribuinte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar regulamentações que proporcionem eficiência no atendimento às demandas dos contribuintes.</li> <li>- Incorporar à produtividade fiscal paga aos auditores fiscais objetivos a serem atendidos no atendimento ao contribuinte.</li> </ul>
Quantidade de fiscalizações efetuadas.	Aumentar, dentro da realidade de cada Coordenadoria, o número de fiscalizações efetuadas pelos auditores fiscais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar um planejamento anterior que possa direcionar ao auditor em <i>home-office</i> empresas que apresentam indícios de irregularidades.</li> <li>- Rever as metas de produtividade definidas anteriormente, levando em consideração o tamanho da empresa fiscalizada, o prazo de fechamento da ordem de serviço, a qualidade dos trabalhos apresentados e o tempo comprometido com outras atividades de acordo com cada setor analisado.</li> </ul>
Perfil dos auditores aptos ao teletrabalho.	Determinar requisitos para a verificação de quais servidores estão aptos a ingressarem no regime de teletrabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir as competências e habilidades mínimas que os pretendentes do sistema de teletrabalho devem possuir.</li> <li>- Avaliar por meio do histórico do servidor ou pela análise de desempenho diário os potenciais candidatos ao teletrabalho.</li> </ul>
Feedback dos auditores sobre as atividades.	Promover maior quantidade de feedbacks por parte dos servidores em trabalho remoto no que tange ao andamento dos trabalhos executados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propor compromissos a serem cumpridos pelos servidores quanto à concessão de respostas sobre prazos e metas acordadas.</li> <li>- Habilitar canais, por meio da tecnologia disponível, que facilitem tanto a comunicação com o servidor quanto o acompanhamento das atividades realizadas.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5.4 ATRIBUTO ORGANIZACIONAL

**QUADRO 14 - PROPOSTA INTERVENÇÃO ATRIBUTO ORGANIZACIONAL**

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Custos de infraestrutura.	Reduzir os custos da estrutura disponibilizada pelo governo estadual mediante a implantação do trabalho a distância.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar um estudo sobre o custo necessário para a aquisição de programas e equipamentos para poder comparar se haverá redução em relação ao custo fixo atual.</li> <li>- Efetuar um levantamento do número de servidores em teletrabalho para tentar diminuir o número de prédios utilizados pela SEFAZ/MS, eliminando custos fixos de manutenção predial, como água, energia elétrica e aluguel.</li> </ul>
Sistemas disponibilizados pelo Governo.	Aperfeiçoar os sistemas de trabalho estaduais existentes e buscar novidades aplicáveis à realidade governamental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer parcerias com outros órgãos ou empresas que tenham sistemas eficazes.</li> <li>- Garantir que os sistemas estejam constantemente atualizados para o uso de máximo de desempenho possível.</li> </ul>
Segurança dos dados disponíveis.	Diminuir o grau de vulnerabilidade das informações presentes nos bancos de dados da SEFAZ/MS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Executar uma profunda análise do nível de segurança atual das informações e identificar os pontos mais suscetíveis à perda do sigilo das informações.</li> <li>- Definir uma política de segurança que permita que as informações sejam confiáveis e integras, mantendo um sistema de controle constante sobre o modo de disponibilização dos dados e concessão de permissões para manipulação.</li> </ul>
Regulamentação adequada da execução do teletrabalho.	Criar uma legislação que regule os procedimentos a serem cumpridos durante o regime de teletrabalho, orientando tanto os servidores quanto a Administração Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisar os documentos que regulam o teletrabalho em outras organizações para que se obtenham bons exemplos e se analise as lacunas dos projetos.</li> <li>- Disponibilizar uma ouvidoria para que servidores, gestores e profissionais de TI possam realizar sugestões e assim alinhar essas propostas, na medida do possível, com os anseios da organização.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente trabalho foi propor um plano de ação de melhorias ao programa de teletrabalho, baseado nas percepções verificadas através da pesquisa realizada na área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul, relacionando os pontos sensíveis a serem trabalhados, quais objetivos e as ações a serem tomadas para tornar melhor a forma como vem sendo executado o teletrabalho. Demonstrou-se que existem soluções viáveis a serem implantadas e que o sistema de teletrabalho seja executado de forma mais eficiente, gerando mais benefícios.

A fundamentação teórica, utilizada para ajudar na compreensão dos objetivos da pesquisa, buscou primeiro tratar sobre o conceito de teletrabalho e determinar algumas características que devem estar presentes para que este ocorra. Em seguida foram expostas as ideias da administração pública gerencial e como elas estão relacionadas com a busca por exemplos de eficiência, principalmente analisando-se casos de sucesso das empresas privadas. Num terceiro momento tratou-se da inovação como forma de diferenciação de uma organização em seu contexto, trazendo inclusive para o âmbito dos órgãos públicos. Após isso se aprofundou na carreira de auditoria fiscal, discorrendo sobre a importância e citando atividades gerais desenvolvidas. Finalizando a parte de embasamento teórico, foram citados outros órgãos da administração pública que possuem regulamentação definitiva do trabalho remoto e que trazem ideias que podem ser replicadas na SEFAZ/MS.

O primeiro objetivo específico levantou as principais atividades exercidas pelos auditores fiscais da Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul, o qual foi conseguido por meio da observação direta e comprovado pela documentação citada ao longo do trabalho. Atingir esse primeiro objetivo foi importante para contextualizar como funciona a organização estudada e servir como base para a verificação efetuada no segundo objetivo específico. Essas informações demonstram principalmente que toda e qualquer ação oficial realizada por um servidor público necessita de legislação que a regule, mostrando que uma mudança como a de um sistema de trabalho necessita estar em conformidade com o preconizado ou ao menos não ser proibida de forma explícita.

O segundo objetivo específico identificou os elementos de inovação facilitadores da implantação do teletrabalho. Para cumprir esta etapa do trabalho utilizou-se a observação direta, citando os fatores inovadores, sejam sistemas ou procedimentos, que puderam ser destacados como auxiliares da execução de trabalho remoto e comparando com a forma de

execução presencial de algumas das atividades elencadas na primeira etapa do trabalho. Estas inovações citadas podem ser usadas como exemplo mesmo em empresas privadas, pois um aplicativo como o “Minhas Mensagens” permite que as informações sejam passadas de forma oficial e sem necessitar da presença física de nenhum dos participantes da comunicação, sendo diferente de conversas por e-mail, pelo qual chegam informações de qualquer emitente e não se consegue necessariamente comprovar que a informação foi recebida.

O terceiro objetivo específico verificou as percepções dos teletrabalhadores e seus gestores a respeito da implantação do teletrabalho. Para isso foi aplicado um questionário com os auditores e gestores com perguntas objetivas atingindo quatro atributos, “pessoal”, “profissional”, “funcional” e “organizacional”, visando a entender quais as melhorias sentidas e as novas dificuldades que surgiram com o trabalho remoto. As respostas demonstraram que não existiu um padrão com a adoção do trabalho a distância, pois algumas vantagens que eram esperadas não se concretizaram, assim como certos problemas comumente citados na literatura não foram percebidos pelos entrevistados.

Observou-se que as principais vantagens geradas pelo trabalho remoto para os servidores foram mais flexibilidade na execução das atividades, maior autonomia na realização dos trabalhos, aumento da produção em horários fora do expediente normal, maior proximidade com a família, um sentimento de proteção em relação à pandemia e menos stress causado pelo deslocamento diário. Na visão dos gestores, as principais vantagens levantadas foram a rapidez com que ocorrem as reuniões, confirmação de que o trabalho não necessita ser essencialmente presencial para a execução das atividades, criação de um novo hábito de feedback fornecido essencialmente por meio eletrônico, demonstração de pouca necessidade de espaço disponível para atuação na sede administrativa, melhora na qualidade de vida dos servidores e um maior grau de motivação dos servidores na execução das tarefas.

Entretanto, determinadas dificuldades também foram levantadas no estudo, sendo as mais percebidas pelos auditores fiscais, a falta de curso de capacitação, necessidade de legislação detalhada sobre o *home-office*, diminuição do número de feedbacks emitidos pela chefia, aumento dos custos fixos na residência, aumento do isolamento social e criação de uma visão preconceituosa pelos funcionários que não aderiram ao trabalho remoto. As desvantagens mais evidentes para os gestores foram o aumento na dificuldade na resolução dos problemas, necessidade de realizar uma análise de perfil de quais servidores são aptos ao teletrabalho, diminuição de feedback sobre andamento das atividades por parte dos subordinados, vulnerabilidade na segurança dos dados disponíveis, falta de regulamentação sobre o modo de execução do teletrabalho e dificuldade do governo em melhorar a tecnologia.

Assim sendo, os objetivos desta pesquisa foram atingidos. Podem ser citados como efeitos da implantação do teletrabalho: inovações que surgiram para facilitar o cotidiano dos teletrabalhadores, melhorias na realização do trabalho tanto para o servidor quanto para a administração pública e surgimento de dificuldades que foram elencadas para serem analisadas pela organização visando a amenizá-las.

Esse trabalho pode contribuir com a normatização da implantação do teletrabalho em outros órgãos da administração pública, pois antes dessa pandemia, poucas eram as instituições públicas que possuíam servidores neste sistema de trabalho. Assim como a SEFAZ/MS, a maioria dos órgãos públicos encontra-se provisoriamente em regime de trabalho a distância, então as sugestões apresentadas podem servir para eles como referência para adequarem a estratégia da aplicação do teletrabalho e os benefícios apontados podem servir como subsídio para a manutenção de alguns setores em trabalho remoto de forma permanente, principalmente outras organizações que atuem com fiscalização tributária ou atividades correlatas. A pesquisa contribui também para o debate das necessidades de mudanças que devem ser realizadas com o novo sistema de trabalho e, por se tratar de uma tendência, como isso afeta tanto os profissionais quanto a instituição.

Dentre as limitações encontradas, pode-se citar a abrangência, pois as informações obtidas foram de apenas uma organização pública dentre várias outras existentes no próprio Estado do MS e em outras esferas de governo, sendo assim, não pode ocorrer uma generalização dos resultados apresentados a todo e qualquer órgão público. Além disso, dado que o período de confecção deste trabalho foi durante a pandemia, muitas vezes o estudo de caso pode ter sido prejudicado pela impossibilidade de acesso ao local de trabalho e impossibilidade de contato presencial com os entrevistados tanto do lado dos teletrabalhadores quanto dos gestores.

Desta forma, ficam como sugestões de trabalhos futuros a verificação dos impactos do teletrabalho em outras instituições públicas, principalmente naquelas com atividades principais diversas das realizadas pelos auditores fiscais; a realização de uma análise semelhante a esta em um momento pós pandemia, o que fará com que mudem as expectativas dos agentes envolvidos na execução do trabalho remoto; a confecção de um estudo voltado à percepção dos servidores que não aderirem ao teletrabalho ou que retornarem à atividade presencial por vontade própria e; a execução de uma pesquisa voltada mais para a percepção objetiva dos impactos causados pelo teletrabalho, utilizando dados concretos como custos, produtividade em números e grau de satisfação dos contribuintes com os serviços prestados.



## REFERÊNCIAS

ABREU, Bruna Meirelles de; CASTRO, Lucinea Pessoa de; LIMA, Luciana Campos; SOUZA, Eduardo Cesar Pereira. As diferentes modalidades de trabalho no cotidiano secretarial: trabalho virtual versus modelo tradicional de assessoria. **Refas – Revista Fatec Zona Sul**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 25 – 41, fev. 2019. Disponível em: < <https://bit.ly/2XUWTM1> >. Acesso em: 14 mar. 2020.

ABREU, Erico Verissimo Xavier de. **A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho a distância com jovens trabalhadores**. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, 2016.

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S167939512017000700511&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512017000700511&lng=en&nrm=iso) >. Acesso em 10 nov. 2020.

ALLEN, Tammy; GOLDEN, Timothy; SHOCKLEY, Kristen. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 16, p. 40-68, 2015. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1529100615593273> >. Acesso em 03 jul. 2020.

ALMEIDA, Katiana Diniz de. **Avaliação de desempenho na administração pública federal: um estudo no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)**. 2016. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2016.

ALMEIDA, José Rodrigues. Utilização da contabilidade no processo de auditoria do ICMS: estudo sob a ótica dos auditores fiscais da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Revista Razão Contábil & Finanças**, Fortaleza, v. 6, n.1, jan./jun. 2015. Disponível em: < <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/36> >. Acesso em 16 mar. 2020.

ALVES, Eduardo Josimar das Neves. **Análise da percepção do gestor do judiciário federal brasileiro sobre a adoção do teletrabalho**. 2018. 118 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento) - Programa Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

ALVES, Nelma Sofia de Castro. **O recurso a procedimentos de auditoria financeira no combate à fraude e evasão fiscais**. 2014. 116 f. Dissertação (Mestrado em Auditoria) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2014.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à auditoria operacional**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ARAÚJO, Priscila Gomes de; PEREIRA, José Roberto. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1179 a 1199, dez. 2012. ISSN 1982-3134. Disponível em: <

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7135> >. Acesso em: 26 jun. 2020.

ARAÚJO, R. F.; ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N. Inovações em Organizações Públicas: estudo dos Fatores que Influenciam um Ambiente Inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação-RAI**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015. Disponível em: <. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100929/113685> >. Acesso em 21 jan. 2020.

ARRUDA, José Alberto de Sabóia. **Efeitos da auditoria fiscal sobre a arrecadação do ICMS do Estado do Ceará**. 2015. 41f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

AVIGO, Ricardo Oliveira. **Inovação organizacional em compras públicas: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro de 2013 a 2016**. 2018. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BARRETO, Ana Catarina Massano. **Auditoria interna no desempenho organizacional**. 2017. 74 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) – Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal, 2017.

BARROS, A. M.; SILVA J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAP.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010. Disponível em: <. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/abstract/?lang=pt> >. Acesso em 29 abr. 2020.

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, 2020. Disponível em: <. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662> >. Acesso em 06 out. 2020.

BITENCOURT NETO, Eurico. Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. **Revista de Investigações Constitucionais**, Curitiba, vol. 4, n. 1, p. 207-225, jan./abr. 2017. DOI: 10.5380/rinc.v4i1.49773. Disponível em: <. <https://revistas.ufpr.br/rinc/article/view/49773> >. Acesso em 14 fev. 2020.

BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, fev. 2013. Disponível em: <. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000100010&lng=en&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000100010&lng=en&nrm=isso) >. Acesso em 04 abr. 2020.

BRASIL. **Código Tributário Nacional**. Brasília, DF: Senado Federal, 1966.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Brasília, DF: 2017.

BRASIL. **Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Portaria nº 2.170, de 25 de novembro de 2016.** Regulamenta a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito da Gerência-Geral de Medicamentos e Produtos Biológicos da Anvisa. Brasília, DF: 2016.

BRASIL. **Receita Federal do Brasil. Portaria RFB nº 2383, de 13 de julho de 2017.** Institui o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na modalidade de Teletrabalho, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Brasília, DF: 2017.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Portaria TCU nº 101, de 8 de março de 2019.** Dispõe sobre a realização de teletrabalho por servidores ocupantes de cargos efetivos do Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Brasília, DF: 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702> >. Acesso em: 08 jan. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, a. 50, n. 4, out/dez. 1999.

CARNEVAL, Patrícia Paranhos de Oliveira. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis.** 2018. 104 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

CARVALHO, José Carlos Oliveira de; FERNANDES, Antônio Miguel; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; RANHA, Antônio. **Auditoria das demonstrações contábeis.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

CASTRO, Simone Metello de Mattos. **Reflexos do teletrabalho no comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho.** 2019. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.

CECÍLIO, Leisa Barros. **Análise da atuação dos Núcleos de Inovação Tecnológica como promotores da política de inovação nas Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação Federais.** 2018. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018.

CHRISTOFOLI, Daniel Pires; FINCATO, Denise Pires. O teletrabalho na Justiça do Trabalho da 4ª Região e o princípio da sustentabilidade. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça**, v. 10, n. 34, p. 269-293, 30 jun. 2016. Disponível em: < <http://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/89/16> >. Acesso em 11 jun. 2020.

CONCEIÇÃO, Wagner Santos da. **Implantação da nota fiscal eletrônica (nf-e) e sua relação com a arrecadação de ICMS dos Estados brasileiros.** 2019. 61 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 227, de 15 de junho de**

2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário. Brasília, DF: 2016.

CONTAGEM. **Decreto nº 1.127, de 16 de julho de 2019**. Institui e disciplina o teletrabalho no âmbito da Secretaria Municipal de Fazenda do Município de Contagem. Contagem, MG: 2019.

COSTA, Frederico Lustosa da. História, narrativa e representações da administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 69, p. 31 - 52, 2018. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3582> >. Acesso em: 04 out. 2019.

COSTA, Frederico Lustosa da; COSTA, Elza Marinho Lustosa da. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 215-236, abr. 2016. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/60843> >. Acesso em: 06 fev. 2020.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, fev. 2007. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rap/a/6m3FZKkkjb5GVBzYtVczpVk/abstract/?lang=pt> >. Acesso em: 12 out. 2019.

COSTA, Robson Antônio Tavares; SOUZA, Marli Vieira Pontes. A Percepção Holística da Administração Gerencial no Serviço Público. **Revista de Administração Geral**. v.1, n.2, p.138-153, 2015. Disponível em: < <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/viewFile/2111/1167> >. Acesso em 18 jul. 2020.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. p.40-73, 2000. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/331> >. Acesso em: 18 jul. 2020.

CREPALDI, Guilherme Simões; CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria fiscal e tributária - teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

DA TRINDADE, Gabriela Oliveira; LUCENA, Márcia. Rastreabilidade de Requisitos em Metodologias Ágeis: um Estudo Exploratório. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 12, 2016, Florianópolis. **Anais do XII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, mai 2016, p. 478-485.

DINIZ, Eduardo Henrique; BARBOSA, Alexandre Fernandes; JUNQUEIRA, Álvaro Ribeiro B.; PRADO, Otavio. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, fev. 2009. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122009000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000100003&lng=en&nrm=iso) >. Acesso em: 23 set. 2019.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 39.368, de 04 de outubro de 2018**. Institui e regulamenta o Teletrabalho e dá outras providências. Brasília, DF: 2018.

ESPÍRITO SANTO, Michelle Oliveira do. **Empreendedorismo na administração pública:**

**um estudo do perfil empreendedor da equipe administrativa de uma instituição federal de ensino superior, como ferramenta de melhoria no desempenho organizacional.** 2015. 79 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2015.

ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo. **Portaria nº 58-R, de 30 de dezembro de 2019.** Disciplina o regime de teletrabalho no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ. Vitória, ES: 2019.

FAEDO, Juliane Yukie Yamamoto. **Fatores facilitadores de inovação em Universidades: o caso da Universidade Federal de Mato grosso do Sul (UFMS).** 2018. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2018.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, nº 4, p. 126-56, jul./ago. 1997. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7884/6552>>. Acesso em 29 mar. 2020.

FERNANDES, Maria Aparecida Marinho. **Inovação em Rio Paranaíba – MG: análise da interação entre as empresas, o governo e a Universidade Federal de Viçosa.** 2018. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, 2018.

FERREIRA JUNIOR, José Carlos. Telecommuting: o paradigma de um novo estilo de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 8-17, set. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000300012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 09 mai. 2020.

FERREIRA JUNIOR, Rubens. **Estruturação da administração pública diante do regime de cargos públicos: novos parâmetros para uma antiga ideia.** 2017. 252 f. Dissertação (Mestrado em Direito Administrativo). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan. 2020. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/74605>>. Acesso em: 01 Mai. 2020.

GARCIA, Elias. Pesquisa Bibliográfica versus Revisão Bibliográfica: Uma Discussão Necessária. **Revista Línguas e Letras**. Vol. 17. Nº 35. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUEDES, L. G. de R.; DOS SANTOS, J. P. A. Diagnosis and evaluation of active methodologies application at the pontifical catholic university of Goiás and the Federal

university of Goias' Engineering Courses. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 9, p. 16897-16910, 2019. Disponível em: <  
<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/3490/3313>>. Acesso em 09 set. 2020.

GUSMÃO, João Arlindo do Prado. **Relação entre a auditoria fiscal auxiliada pela informática pericial e a percepção do risco fiscal pelos contribuintes: uma pesquisa na administração tributária do estado de Goiás**. 2014. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2014.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

HERINGER, Valério Soares. **Proposta de roteiro estratégico para implantação de teletrabalho em organizações públicas: um estudo de caso no Ministério Público do Trabalho**. 2017. 179 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

JACKSON, L. T. B.; FRANSMAN, E. I. Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 21, n. 1, p. 33-55, 2018. Disponível em: <  
<https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/1487/1075>>. Acesso em 15 fev. 2020.

KARAM, Andrea Maria Sobreira. **Administração pública brasileira sob o modelo do Estado Democrático de Direito – da organização burocrática à gerencial**. 2017. 166 f. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2017.

KUBO, Itamar Kiyoshi da Silva. **Elaboração de planos de ação para a realização de auditorias operacionais: uma proposta de aplicação da ferramenta 5W2H**. 2019. 68 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2019.

LAUTSCH, Brenda A.; KOSSEK, Ellen E.; EATON, Susan C. Supervisory Approaches and Paradoxes in Managing Telecommuting Implementation. **Human Relations**. v. 62. n. 6, p. 795-827, 2009. Disponível em: <  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709104543>>. Acesso em 08 mai. 2020.

LAVIERI, Patrícia Sauri. **Impacto do teletrabalho nos padrões individuais de atividades e viagens: estudo exploratório com empresas e teletrabalhadores**. 2014. 190 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) - Escola Politécnica. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade? as experiências de Santa Catarina e Amazonas**. 2018. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas. 2021.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 2065, de 29 de dezembro de 1999**. Dispõe sobre o Plano de Cargos, Empregos e Carreiras da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo do Estado, e dá outras providências. Campo Grande, MS: 1999.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 2081, de 14 de janeiro de 2000**. Dispõe sobre a estrutura, organização e remuneração do Grupo Tributação, Arrecadação e Fiscalização, e dá outras providências. Campo Grande, MS: 2000.

MATO GROSSO DO SUL. **Lei nº 1810, de 22 de dezembro de 1997**. Dispõe sobre os tributos de competência do Estado e dá outras providências. Campo Grande, MS: 1997.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 9203, de 18 de setembro de 1998**. Aprova o Regulamento do ICMS e dá outras providências. Campo Grande, MS: 1998.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 14683, de 17 de março de 2017**. Reorganiza a estrutura básica da Secretaria de Estado de Fazenda (SEFAZ), e dá outras providências. Campo Grande, MS: 2017.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 15395, de 19 de março de 2020**. Institui o Regime Excepcional de Teletrabalho no âmbito da Administração Pública do Estado de Mato Grosso do Sul, para a prevenção da transmissão e da proliferação da COVID-19 no território sul-mato-grossense. Campo Grande, MS: 2020.

MAYO, Margarida; PASTOR, Juan-Carlos; GOMEZ-MEJIA, Luis; CRUZ, Cristina. Why some firms adopt telecommuting while others do not: a contingency perspective. **Human Resource Management**, v. 48, n. 6, p. 917-939, nov-dez, 2009. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20322>>. Acesso em 21 ago. 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclentes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas**. 2011. 268 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MIRANDA, Lara Caxico Martins; KEMPFER, Marlene. Administração pública gerencial brasileira e os desafios para prosseguir na sua implementação. **Revista do Direito Público**, v. 13, n. 3, p.130-152, 23 dez. 2018. Universidade Estadual de Londrina. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/330300408\\_Administracao\\_publica\\_gerencia\\_brasileira\\_e\\_os\\_desafios\\_para\\_prosseguir\\_na\\_sua\\_implementacao/fulltext/5c3811a6a6fdccd6b5a2d771/Administracao-publica-gerencial-brasileira-e-os-desafios-para-prosseguir-na-sua-implementacao.pdf](https://www.researchgate.net/publication/330300408_Administracao_publica_gerencia_brasileira_e_os_desafios_para_prosseguir_na_sua_implementacao/fulltext/5c3811a6a6fdccd6b5a2d771/Administracao-publica-gerencial-brasileira-e-os-desafios-para-prosseguir-na-sua-implementacao.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2019.

MORAES, Fausto Cruzeiro de. **Processo administrativo eletrônico - plano de implantação na Controladoria Geral do Estado de Goiás**. 2016. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

MOREIRA NETO, Renato. **Governança de TI em universidades federais do Brasil: o caso da UFGD**. 2019. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de

Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2019.

OCDE. Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: Finep, 2006.

OIT. Convenio C177. **Convenio sobre el trabajo a domicilio**. Ginebra, 20 jun. 1996. Disponível em: <  
[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTUMENT\\_ID:312322:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTUMENT_ID:312322:NO)>. Acesso em: 25 set. 2019.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicase no setor público brasileiro**. 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

PAULÍNIA. **Decreto nº 7.367, de 11 de outubro de 2018**. Institui e fixa as diretrizes gerais de teletrabalho na prefeitura municipal de Paulínia, para os cargos de escolaridade universitária que especifica e dá outras providências. Paulínia, SP: 2018.

PELÁEZ, Rafael Hernando Camacho; LÓPEZ, Daimer Higuaita; Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. **Revista Científica Pensamiento & Gestión**, núm. 35, pp. 87-118, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a05.pdf> >. Acesso em 07 mai. 2020.

PETERS, P.; HEUSINKVELD, S. Institutional Explanations for Managers Attitudes Towards Telehomeworking. **Human Relations**, v. 63, n. 1, p. 107–135. 2010. Disponível em: <  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726709336025>>. Acesso em 22 jun. 2020.

REICHERT, Fernanda Maciel; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antonio. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 16, n. 5, pp. 161-194, 2015. Disponível em: <  
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/148676/000984122.pdf?sequence=1>>. Acesso em 18 abr. 2020.

RIBEIRO, Clarice Pereira de Paiva; PEREIRA, Alana Deusilan Sester; SILVA, Edson Arlindo da; FARONI, Walmer. Difusão da informação na administração pública. **Transinformação, Campinas**, v. 23, n. 2, p. 159-171, ago. 2011. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-37862011000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862011000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 06 ago. 2020.

RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria Fácil**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RICARDINO, Álvaro; CARVALHO, L. Nelson. Breve retrospectiva do desenvolvimento das atividades de auditoria no Brasil. **Revista contab. finanç.** São Paulo, v. 15, n. 35, p. 22-34, ago. 2004. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772004000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 05 mar. 2020.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p.



152-162, jan. 2018. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512018000100152&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000100152&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 08 abr. 2020.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho) - Faculdade de Direito. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-33, 2011. Disponível em: <  
<https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?lang=pt>>. Acesso em 05 mai. 2020.

SANTOS, Patrícia Carla de Faro Ferraz Martins dos. **Teletrabalho nos tribunais judiciais, administrativos e fiscais em Portugal - Realidade ou ficção?** 2018. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2018.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009. Disponível em: <  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 11 mai. 2020.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 2718, de 01 de abril de 2016**. Aprova o Regimento Interno e o Organograma Funcional da Secretaria de Estado de Fazenda. Campo Grande, MS: 2016.

SEIXAS, Fernanda Caribé. Teletrabalho: conceito, aspectos jurídicos e proposições. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia**, Salvador, BA, v. 6, n. 8, p. 141-156, jan. 2017. Disponível em: <  
[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/93894/2014\\_estrada\\_manuel\\_teletrabalho\\_direito.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/93894/2014_estrada_manuel_teletrabalho_direito.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em 14 mai. 2020.

SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./ dez. 1996. Disponível em: <  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/397/404>>. Acesso em 14 mai. 2020.

SILVA, Aloísio Rodrigues da. **Técnicas de auditoria analítica utilizadas pelas empresas de auditoria independente no Brasil: um estudo de caso**. 1990. 260 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Instituto Superior de Estudos Contábeis. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1990.

SILVA, Júlio Marques da. **Eficiência da legislação do ISSQN: análise do município de Itaquiraí-MS**. 2016. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2016.

SILVA, Rogério Tadeu da. **O teletrabalho e suas influências na qualidade de vida no trabalho**. 2004. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SOUZA, Cleber Roberto. **Gestão estratégica dos recursos públicos: superação de limitações impostas pelo princípio da anualidade orçamentária ao planejamento estratégico nas instituições federais**. 2016. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal de Viçosa, Florestal, 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Provimento nº 399, de 28 de novembro de 2017**. Institui no âmbito do Poder Judiciário de Mato Grosso do Sul, o regime de teletrabalho na Secretaria Judiciária de Primeiro Grau do TJMS. Campo Grande, MS: 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. **Resolução nº 221, de 08 de abril de 2019**. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Paraná e dá outras providências. Curitiba, PR: 2019.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Resolução administrativa nº 1970, de 20 de março de 2018**. Regulamente o teletrabalho no âmbito do Tribunal Superior Eleitoral. Brasília, DF: 2018.

VARGAS, Alejandro Villafrade; OSMA, Jose Ignacio Palacios. Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. 12, n. 12, 2013. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/263203634\\_Propuesta\\_de\\_Implementacion\\_de\\_un\\_Modelo\\_de\\_Teletrabajo/link/6052c6e6458515e834519bd4/download](https://www.researchgate.net/publication/263203634_Propuesta_de_Implementacion_de_un_Modelo_de_Teletrabajo/link/6052c6e6458515e834519bd4/download) >. Acesso em: 15 out. 2020.

VARGAS, Eduardo Raupp de. **A dinâmica da inovação em serviços: O caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França**. 2006. 282 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2015

VIANA, Zildiany G. Martins; SANTOS, Giancarla F. de Almeida; ZAGO, Jovane Marconi; FIGUEIREDO, Luís Carlos S. Auditoria Fiscal e seus benefícios nas organizações. **REVISTA FAIPE**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. p. 37-42, mai 2019. ISSN 2179-9660. Disponível em: < <http://revistafaipe.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/149> >. Acesso em: 23 dez. 2019.

VIEIRA, Patrícia Araújo. **Programa da nota fiscal eletrônica em Goiás: elaboração de plano de ação para melhorias na política pública**. 2016. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YOSHITAKE, Mariano. **Auditoria Contábil**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

ZANCHETTIN, Fábio; CHAEBO, Gemael. Seleção de amostras de auditoria: complementariedade entre Curva ABC e Lei de Benford. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 8, n. 2, p. 111-132, mai./ago. 2020. Disponível em: < <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/48910> >. Acesso em: 16 out. 2020.

## ANEXOS

### ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TELETRABALHADORES

1. O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado profissional em administração pública, na Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, intitulada: "Análise da implantação do teletrabalho na Administração Pública: Um estudo de caso na Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul". Os participantes deste formulário serão os gestores dos auditores fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul e o questionário será aplicado através de um formulário eletrônico alocado no website Google Forms. A pesquisa terá como objetivo principal: Analisar os efeitos da implantação do teletrabalho na área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul. O questionário será online e, portanto, respondido no momento e local de sua preferência. O (a) respondente não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. Todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas, não sendo divulgados a terceiros. Não existe benefício ou vantagem direta em participar deste estudo. Os benefícios e vantagens em participar são indiretos, proporcionando retorno social através de melhorias no currículo do curso e da publicação dos resultados da pesquisa em periódicos científicos. O (a) respondente poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa. Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não identificação do seu nome. O(a) senhor(a) aceita participar da pesquisa, e responder ao questionário?

( ) Aceito e autorizo ( ) Não aceito

2. Sexo

( ) Feminino ( ) Masculino

3. Idade

( ) 20 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 a 60 anos ( ) 61 anos ou mais

4. Estado Civil

( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a)/União Estável ( ) Divorciado (a) ( ) Viúvo (a)

5. Possui Filhos?

( ) Sim ( ) Não

A seguir, assinale a opção que mais se adequa ao seu nível de concordância com as afirmações abaixo, sendo "1" discordo totalmente, "2" discordo um pouco, "3" Não discordo nem concordo, "4" Concordo um pouco e "5" concordo totalmente.

Na sua opinião o teletrabalho						
Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
6	Aumentou a produtividade no trabalho					
7	Elevou a quantidade de trabalho efetuada					
8	Proporcionou a redução dos custos fixos relacionados à necessidade de ir ao local de trabalho (vestimenta, alimentação)					
9	Aumentou o isolamento social					
10	Tornou o trabalho mais flexível					
11	Proporcionou menos oportunidades na carreira					

12	Melhorou a qualidade de vida					
13	Aumentou os custos fixos na residência					
14	Ocasionou menos interrupções durante execução das atividades					
15	Aumentou a distração causada pelo ambiente de <i>home office</i>					
16	Trouxe melhoras na saúde física e psíquica do servidor					
17	Proporcionou dificuldades na mudança da rotina					
18	Melhorou os sistemas disponíveis na SEFAZ/MS (Ex. ICMS Transparente)					
19	Mostrou a deficiência dos equipamentos disponíveis para a execução do trabalho					
20	Facilitou a organização da divisão do trabalho ao longo do dia					
21	Trouxe maior cobrança da família por atenção					
22	Concedeu maior autonomia para a realização do trabalho					
23	Ocasionou um maior nível de cobrança por parte da chefia					
24	Elevou o nível de satisfação com o trabalho					
25	Dificultou o gerenciamento do tempo					
26	Aumentou o número de sistemas utilizados na execução da auditoria					
27	Demonstrou a falta que cursos de capacitação fazem					
28	Proporcionou maior proximidade com a família					
29	Destacou a necessidade de perfil para a adesão ao teletrabalho					
30	Facilitou a definição das prioridades do trabalho					
31	Apresentou resistência por parte dos gestores					
32	Trouxe um sentimento de proteção em relação à pandemia					
33	Demonstrou a dificuldade da família separar o horário de trabalho das horas de lazer					
34	Melhorou a infraestrutura do local de trabalho pela mudança para a residência					
35	Apresentou dificuldades constantes nos acessos remotos					
36	Diminuiu o stress causado pelo deslocamento diário					
37	Demonstrou a falta de espaço físico adequado para trabalho na residência					
38	Aumentou a produção em horários alternativos ao do expediente graças à falta de controle da jornada diária					
39	Destacou a necessidade de legislação mais detalhada com direitos e deveres do trabalho remoto					
40	Eliminou o ambiente de competitividade comum em ambiente de trabalho					
41	Causou distanciamento das novidades profissionais surgidas no período					
42	Melhorou a velocidade de acesso a dados					
43	Diminuiu o número de feedbacks proporcionados pela chefia					
44	Diminuiu a tensão proporcionada pela supervisão presencial					
45	Apresentou uma visão preconceituosa dos funcionários com o teletrabalhador					

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

1. O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado profissional em administração pública, na Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, intitulada: "Análise da implantação do teletrabalho na Administração Pública: Um estudo de caso na Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul". Os participantes deste formulário serão os gestores dos auditores fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul e o questionário será aplicado através de um formulário eletrônico alocado no website Google Forms. A pesquisa terá como objetivo principal: Analisar os efeitos da implantação do teletrabalho na área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul. O questionário será online e, portanto, respondido no momento e local de sua preferência. O (a) respondente não terá despesas e nem será remunerado pela participação na pesquisa. Todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados exclusivamente com finalidades científicas, não sendo divulgados a terceiros. Não existe benefício ou vantagem direta em participar deste estudo. Os benefícios e vantagens em participar são indiretos, proporcionando retorno social através de melhorias no currículo do curso e da publicação dos resultados da pesquisa em periódicos científicos. O (a) respondente poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa. Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida através da não identificação do seu nome. O(a) senhor(a) aceita participar da pesquisa, e responder ao questionário?

( ) Aceito e autorizo ( ) Não aceito

A seguir, assinale a opção que mais se adequa ao seu nível de concordância com as afirmações abaixo, sendo "1" discordo totalmente, "2" discordo um pouco, "3" Não discordo nem concordo, "4" Concordo um pouco e "5" concordo totalmente.

Na sua opinião o teletrabalho						
Nº	Enunciado	1	2	3	4	5
2	Aumentou a produtividade geral no trabalho					
3	Trouxe à fiscalização um menor nível de detalhamento					
4	Reduziu custos de infraestrutura					
5	Não resultou na economia de recursos que se esperava deste modelo de trabalho					
6	Proporcionou maior celeridade na entrega dos processos					
7	Aumentou a dificuldade de cobrança dos processos atrasados/ não entregues					
8	Melhorou a arrecadação do Estado					
9	Ocasionou distanciamento das inovações ocorridas no Governo					
10	Tornou as reuniões mais rápidas					
11	Dificultou a convocação para reuniões emergenciais					
12	Proporcionou aos gestores maior flexibilidade do trabalho pela diminuição de supervisão local constante					
13	Dificultou a análise de servidores que possam assumir cargos importantes no futuro					
14	Aumentou o número de lançamentos de autos de infração					
15	Dificultou o controle das atividades efetuadas pelo auditor					
16	Aprimorou o acesso aos dados dispostos pela tecnologia da informação do Estado					
17	Demonstrou vulnerabilidade na segurança dos dados disponíveis					
18	Criou o hábito de feedback aos auditores por meio eletrônico					
19	Mostrou que a falta de horário definido traz problemas no contato com auditor					

20	Reduziu o número de licenças-médicas protocoladas					
21	Mostrou a falta de uma regulamentação mais adequada para execução do teletrabalho					
22	Melhorou a aferição da produtividade					
23	Trouxe problemas na execução de atividades devido à falta de carga horária delimitada					
24	Aprimorou os sistemas disponibilizados pelo Governo e trouxe outros novos					
25	Demonstrou a dificuldade dos servidores quanto ao uso de novos sistemas					
26	Trouxe menos interrupções no trabalho dos gestores, proporcionando mais tempo disponível					
27	Ampliou a dificuldade dos gestores com surgimento de novos desafios					
28	Melhorou a qualidade de vida dos servidores					
29	Acelerou a perda da cultura organizacional					
30	Facilitou o cumprimento de metas estipuladas					
31	Dificultou o apoio dos gestores na resolução de problemas					
32	Demonstrou pouca necessidade de espaço físico disponível					
33	Aumentou a perda do sentimento de equipe					
34	Melhorou a agilidade de resposta ao contribuinte					
35	Dificultou o acesso do contribuinte devido à indefinição nas condições de realização de trabalho					
36	Melhorou o uso da tecnologia para acompanhamento por parte do Governo					
37	Diminuiu o nível de iniciativa dos servidores					
38	Confirmou que o cargo de auditor não necessita ser 100% presencial					
39	Destacou a necessidade de análise de perfil dos auditores aptos ao teletrabalho					
40	Aumentou o grau de motivação dos servidores na execução das atividades					
41	Demonstrou a falta de uma análise geral do Governo sobre o teletrabalho					
42	Aumentou a quantidade de fiscalizações efetuadas					
43	Diminuiu o feedback dos auditores sobre as atividades de um modo geral					
44	Apresentou o EAD como alternativa suficiente para capacitação					
45	Demonstrou a dificuldade de aprendizado imposta pela falta de curso presencial					

## **APÊNDICE - PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

### **ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

#### **RESUMO**

Durante o ano de 2020 surgiu a pandemia causada pela COVID-19, a qual obrigou a administração pública estadual a implantar o teletrabalho, de forma emergencial e sem uma estrutura inicial adequada (LEITE; LEMOS, 2021). A área de auditoria fiscal do Estado do MS, por ser o setor responsável pelas receitas tributárias que regulam o orçamento, não pode paralisar sua atuação, e necessitou adaptar a execução de suas responsabilidades com a aplicação desse novo modelo de relação laboral. Este trabalho objetiva analisar os efeitos dessa implantação na área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul e propor melhorias na sua continuidade. A coleta de dados foi efetuada através de atividades exercidas pelos auditores fiscais, por meio de observação direta no uso das inovações e mediante a realização de uma pesquisa com teletrabalhadores e gestores para verificação da percepção destes agentes dos impactos causados pelo teletrabalho no local foco do estudo (LOZADA, 2019). Os resultados da pesquisa demonstraram que ocorreram inovações nos procedimentos elencados na legislação para melhor execução do teletrabalho, e diversos foram os impactos positivos e negativos. Entretanto algumas vantagens esperadas não foram percebidas e determinadas dificuldades foram verificadas, gerando uma proposta de intervenção com sugestão de ações a serem tomadas pelo órgão na obtenção de melhorias.

#### **PUBLICO ALVO**

AUDITORIA FISCAL DA SECRETARIA ESTADUAL DA FAZENDA DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

#### **DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

No ano de 2020 explodiu no mundo a pandemia da Covid-19, fazendo com que fosse necessário implantar mudanças que favorecessem o distanciamento social de forma a evitar a propagação e contaminação do vírus. Mais uma dificuldade surge para a administração pública, pois muitos serviços não podem ser interrompidos, mas prezando pela saúde tanto dos servidores quanto dos contribuintes, fez com que o deslocamento à sede das organizações ocorresse apenas quando extremamente necessário (ROCHA; AMADOR, 2018). Seguindo todos os protocolos das autoridades da Saúde, com sua implantação realizada às pressas e sem um devido planejamento, a questão a ser analisada é: qual a percepção dos efeitos da implantação do teletrabalho para os trabalhadores na área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul?

Como essa implantação foi emergencial, uma avaliação de como está sendo a nova rotina de trabalho pode gerar ideias para melhorar a eficiência do serviço prestado, buscar soluções às dificuldades encontradas e demonstrar as inovações ocorridas nas organizações públicas, construindo um conhecimento inicial sobre o teletrabalho no âmbito do Poder Executivo Estadual do MS (ABREU et al, 2019; CARNEVAL, 2018; OLIVEIRA, 2019).

Diversas tarefas, antes desenvolvidas de forma presencial, precisam de sistemas ou formas de atuação que possibilitem que sejam cumpridas sem acarretar prejuízo à instituição, ao trabalhador e aos contribuintes (BRASIL, 2017).

Ao longo do ano de 2020 algumas inovações foram necessárias para que o teletrabalho produzisse minimamente os resultados esperados pela Administração Pública. Alguns sistemas ou procedimentos existiam e necessitaram de melhorias, enquanto outros foram

pensados completamente do zero para atender às novas demandas advindas da implantação do trabalho remoto. A implantação do teletrabalho se deu a partir do decreto nº 15395 (MATO GROSSO DO SUL, 2020) que institui o Regime Especial de Teletrabalho. As principais inovações para operacionalizar esse novo sistema de trabalho foram:

- Rede Privada Virtual (VPN) Acesso os serviços de rede do governo estadual e informações de bancos de dados confidenciais.
- Processo Administrativo Tributário (E-PAT), lança o Alim (Auto de Lançamento e Imposição de Multa) com os anexos e o contribuinte pode acessar, realizando o pagamento ou impugnando o crédito tributário exigido, com acesso ao ICMS Transparente.
- Fale Conosco, permite que o contribuinte, possa tirar dúvidas sobre os mais diversos assuntos, e ajuda com as respostas para as perguntas mais frequentes.
- Solicitação de Abertura de Protocolo (SAP), para dar entrada em processo.
- Minhas Mensagens, serve como meio oficial de comunicação com o contribuinte, podendo ser realizadas notificações fiscais e solicitação de documentos.
- Relatório de Acessos, permite aos gestores acompanhar o serviço, verificando o dia e a hora que o servidor acessou remotamente o portal de serviços ICMS Transparente.
- Registro de Utilização de Documentos Fiscais e Termos de Ocorrência (E-Rufdto), lavra termos de ocorrência tanto pelo Fisco quanto pelo contribuinte.
- Consulta Fisco Df-e, acessa as informações das notas fiscais emitidas ou recebidas podendo ser analisadas de forma minuciosa. Relaciona a nota fiscal para que seja gerado um DANFE (Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica) e assim ser encontradas informações dos participantes da operação, valores de impostos, informações dos produtos e responsáveis pelo transporte.

Um procedimento não exclusivo da SEFAZ/MS que começou a ser utilizado de forma recorrente durante o novo sistema de trabalho, foi a execução de reuniões virtuais, através do Google Meet ou Zoom, com as assinaturas colhidas eletronicamente.

## RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

A percepção dos auditores e gestores, auferida através dos questionários estão resumidas nos Quadros de 1 a 4.

QUADRO 1 – Enunciados do atributo profissional - auditores

Enunciado	Aspecto
Produtividade no trabalho	Melhoria
Tornou o trabalho mais flexível	Melhoria
Ocasionou menos interrupções durante execução das atividades	Melhoria
Melhorou os sistemas disponíveis na SEFAZ/MS	Melhoria
Autonomia para a realização do trabalho	Melhoria
Número de sistemas utilizados na execução da auditoria	Melhoria
Definição das prioridades do trabalho	Melhoria
Infraestrutura do local de trabalho pela mudança para a residência	Melhoria
Produção em horários alternativos ao do expediente graças à falta de controle da jornada diária	Melhoria
Velocidade de acesso a dados	Melhoria
Quantidade de trabalho efetuada	Dificuldade
Proporcionou oportunidades na carreira	Dificuldade
Distração causada pelo ambiente de <i>home office</i>	Dificuldade
Equipamentos disponíveis para a execução do trabalho	Dificuldade



Nível de cobrança por parte da chefia	Dificuldade
Cursos de capacitação	Dificuldade
Resistência por parte dos gestores	Dificuldade
Acessos remotos	Dificuldade
Legislação mais detalhada com direitos e deveres do trabalho remoto	Dificuldade
Número de feedbacks proporcionados pela chefia	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 2 – Enunciados do atributo pessoal - auditores

Enunciado	Aspecto
Custos fixos relacionados à necessidade de ir ao local de trabalho (vestimenta, alimentação, deslocamento).	Melhoria
Qualidade de vida	Melhoria
Saúde física e psíquica do servidor	Melhoria
Organização da divisão do trabalho ao longo do dia	Melhoria
Nível de satisfação com o trabalho	Melhoria
Proximidade com a família	Melhoria
Sentimento de proteção em relação à pandemia	Melhoria
Deslocamento diário	Melhoria
Ambiente de competitividade comum em ambiente de trabalho	Melhoria
Tensão proporcionada pela supervisão presencial	Melhoria
Isolamento social	Dificuldade
Custos fixos na residência	Dificuldade
Proporcionou mudança da rotina	Dificuldade
Cobrança da família por atenção	Dificuldade
Gerenciamento do tempo	Dificuldade
Perfil para a adesão ao teletrabalho	Dificuldade
Separar o horário de trabalho das horas de lazer	Dificuldade
Espaço físico adequado para trabalho na residência	Dificuldade
Novidades profissionais surgidas no período	Dificuldade
Visão dos funcionários com o teletrabalhador	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 3 – Enunciados do atributo funcional - gestores

Enunciado	Aspecto
Produtividade geral no trabalho	Melhoria
Celeridade na entrega dos processos	Melhoria
Reuniões mais rápidas	Melhoria
Número de lançamentos de autos de infração	Melhoria
Hábito de feedback aos auditores por meio eletrônico	Melhoria
Aferição da produtividade	Melhoria
Interrupções no trabalho pelos gestores, proporcionando mais tempo disponível.	Melhoria
Cumprimento de metas estipuladas	Melhoria
Agilidade de resposta ao contribuinte	Melhoria
O cargo de auditor não necessita ser 100% presencial	Melhoria
Quantidade de fiscalizações efetuadas	Melhoria
Nível de detalhamento na fiscalização	Dificuldade

Cobrança dos processos atrasados/ não entregues	Dificuldade
Convocação para reuniões emergenciais	Dificuldade
Controle das atividades efetuadas pelo auditor	Dificuldade
Horário definido no contato com auditor	Dificuldade
Execução de atividades devido à falta de carga horária delimitada	Dificuldade
Dificuldade dos gestores com surgimento de novos desafios	Dificuldade
Apoio dos gestores na resolução de problemas	Dificuldade
Acesso do contribuinte nas condições de realização de trabalho	Dificuldade
Necessidade de análise de perfil dos auditores aptos ao teletrabalho	Dificuldade
Feedback dos auditores sobre as atividades de um modo geral	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 4– Enunciados do atributo organizacional - gestores

Enunciado	Aspecto
Custos de infraestrutura	Melhoria
Arrecadação do Estado	Melhoria
Flexibilidade do trabalho pela diminuição de supervisão local constante	Melhoria
Acesso aos dados dispostos pela tecnologia da informação do Estado	Melhoria
Número de licenças-médicas protocoladas	Melhoria
Sistemas disponibilizados pelo Governo e trouxe outros novos	Melhoria
Qualidade de vida dos servidores	Melhoria
Necessidade de espaço físico disponível	Melhoria
Uso da tecnologia para acompanhamento por parte do Governo	Melhoria
Grau de motivação dos servidores na execução das atividades	Melhoria
EAD como alternativa suficiente para capacitação	Melhoria
Economia de recursos que se esperava deste modelo de trabalho	Dificuldade
Inovações ocorridas no Governo	Dificuldade
Análise de servidores que possam assumir cargos importantes no futuro	Dificuldade
Vulnerabilidade na segurança dos dados disponíveis	Dificuldade
Regulamentação mais adequada para execução do teletrabalho	Dificuldade
Uso de novos sistemas pelos servidores	Dificuldade
Cultura organizacional	Dificuldade
Sentimento de equipe	Dificuldade
Nível de iniciativa dos servidores	Dificuldade
Análise geral do Governo sobre o teletrabalho	Dificuldade
Aprendizado imposta pela falta de curso presencial	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

## RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Os pontos de melhoria estão divididos em quatro atributos. Foram selecionadas as duas dificuldades mais evidentes e as duas melhorias mais esperadas em cada atributo: pessoal, profissional, funcional e organizacional, para proporcionar uma discussão com as chefias sobre as dificuldades apresentadas e para a implantação dessas recomendações, apresentadas nos quadros de 5 a 8.

## ATRIBUTO PESSOAL

QUADRO 5- Proposta intervenção - atributo pessoal

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Saúde física e psíquica do servidor.	Proporcionar alternativas para melhoria da saúde do servidor em <i>home-office</i>	- Lançar ações de conscientização sobre os benefícios ao servidor advindos do teletrabalho, permitindo acesso a um psicólogo do governo estadual quando necessário. - Realizar convênios com academias, assessorias esportivas, pilates, yoga e demais tipos de provedores de bem-estar motivando o servidor a utilizá-los.
Divisão do trabalho ao longo do dia.	Estruturar o <i>modus operandi</i> das tarefas a serem desenvolvidas pelo auditor fiscal.	- Criar manuais de procedimentos ou fluxogramas que possam direcionar o auditor fiscal na execução das atividades. - Estabelecer prazos para a resolução dos processos de acordo com a complexidade e determinar quais as atividades prioritárias para a organização.
Custos fixos na residência gerados pelo teletrabalho.	Auxiliar o servidor em trabalho remoto a arcar com os novos custos gerados pelo sistema de trabalho.	- Proporcionar algum tipo de auxílio aos servidores que pretendem ingressar no teletrabalho como forma de ajuda de custo para mudança de local de trabalho. - Manter todas as rubricas pagas aos servidores em regime presencial, incentivando assim mais pessoas a migrarem para o trabalho a distância.
Visão dos funcionários com relação ao teletrabalhador.	Diminuir a visão deturpada que outros servidores possuem do teletrabalhador.	- Conduzir uma campanha de divulgação positiva e conscientização sobre o teletrabalho. - Incentivar o contato entre os colegas de trabalho para gerar informações sobre as atividades realizadas pelos teletrabalhadores e melhorias de resultados conquistadas.

Fonte: Dados da pesquisa

## ATRIBUTO PROFISSIONAL

QUADRO 6- Proposta intervenção - atributo profissional

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Sistemas disponíveis na SEFAZ/MS (Ex. ICMS Transparente).	Aprimorar os sistemas de tecnologia da informação necessários para a execução das atividades.	- Realizar um levantamento de quais são os aspectos que devem ser melhorados nos sistemas para facilitar o trabalho remoto. - Criar uma infraestrutura tecnológica descentralizada da Secretaria de Gestão da Informação para atender precipuamente as demandas da SEFAZ/MS.
Definição das prioridades do trabalho.	Selecionar as tarefas consideradas mais importantes dentre as previstas no cotidiano da auditoria fiscal.	- Permitir que o servidor em trabalho remoto tenha maior autonomia nas decisões de importância das tarefas. - Adotar práticas de gestão que repassem a confiança que a organização possui na divisão do trabalho efetuada.
Cursos de capacitação.	Disponibilizar cursos facilitadores de aprendizado, tanto para o uso de sistemas como para execução da parte funcional do servidor.	- Realizar treinamentos obrigatórios sobre os sistemas ou procedimentos a serem mais usados no trabalho a distância. - Recrutar e preparar os profissionais que serão responsáveis pelo treinamento aos teletrabalhadores, podendo inclusive haver o pagamento de hora-aula como incentivo.
Feedbacks proporcionados pela chefia.	Gerar uma maior recorrência no feedback das tarefas propostas por parte dos gestores.	- Manter discussões no mínimo semanais sobre o andamento das atividades. - Divulgar e indicar práticas realizadas com êxito por outros teletrabalhadores visando a melhorar as habilidades e desempenho dos auditores.

Fonte: Dados da pesquisa

## ATRIBUTO FUNCIONAL

QUADRO 7 - Proposta intervenção - atributo funcional

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Resposta ao contribuinte.	Diminuir o tempo de resposta às dúvidas e problemas impetrados pelo contribuinte.	- Criar regulamentações que proporcionem eficiência no atendimento às demandas dos contribuintes. - Incorporar à produtividade fiscal paga aos auditores fiscais objetivos no atendimento ao contribuinte.
Quantidade de fiscalizações efetuadas.	Aumentar, dentro da realidade de cada Coordenadoria, o número de fiscalizações efetuadas pelos auditores fiscais.	- Realizar um planejamento anterior que possa direcionar ao auditor em <i>home-office</i> empresas que apresentam indícios de irregularidades. - Rever as metas de produtividade definidas anteriormente, levando em consideração o tamanho da empresa fiscalizada, o prazo de fechamento da ordem de serviço, a qualidade dos trabalhos apresentados e o tempo comprometido com outras atividades de acordo com cada setor analisado.
Perfil dos auditores aptos ao teletrabalho.	Determinar requisitos para a verificação de quais servidores estão aptos a ingressarem no regime de teletrabalho.	- Definir as competências e habilidades mínimas que os pretendentes do sistema de teletrabalho devem possuir. - Avaliar o histórico ou pela análise de desempenho diário os potenciais candidatos ao teletrabalho.
Feedback dos auditores sobre as atividades.	Promover maior quantidade de feedbacks por parte dos servidores em trabalho remoto no que tange ao andamento dos trabalhos executados.	- Propor compromissos a serem cumpridos pelos servidores quanto à concessão de respostas sobre prazos e metas acordadas. - Habilitar canais, por meio da tecnologia disponível, que facilitem tanto a comunicação com o servidor quanto o acompanhamento das atividades realizadas.

Fonte: Dados da pesquisa

## ATRIBUTO ORGANIZACIONAL

QUADRO 8 - Proposta intervenção - atributo organizacional

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Custos de infraestrutura.	Reduzir os custos da estrutura disponibilizada pelo governo estadual mediante a implantação do trabalho a distância.	- Realizar um estudo sobre o custo necessário para a aquisição de programas e equipamentos para poder comparar se haverá redução em relação ao custo fixo atual. - Efetuar um levantamento do número de servidores em teletrabalho para tentar diminuir o número de prédios utilizados pela SEFAZ/MS, eliminando custos fixos de manutenção predial, como água, energia elétrica e aluguel.
Sistemas disponibilizados pelo Governo.	Aperfeiçoar os sistemas de trabalho estaduais existentes e buscar novidades aplicáveis à realidade governamental.	- Estabelecer parcerias com outros órgãos ou empresas que tenham sistemas eficazes. - Garantir que os sistemas estejam constantemente atualizados para o uso de máximo de desempenho possível.
Segurança dos dados disponíveis.	Diminuir o grau de vulnerabilidade das informações presentes nos bancos de dados da SEFAZ/MS.	- Executar uma profunda análise do nível de segurança atual das informações e identificar os pontos mais suscetíveis à perda do sigilo das informações. - Definir uma política de segurança que permita que as informações sejam confiáveis e integras, mantendo um sistema de controle sobre o modo de disponibilização dos dados e concessão de permissões para manipulação.
Regulamentação adequada da execução do teletrabalho.	Criar uma legislação que regule os procedimentos a serem cumpridos durante o regime de teletrabalho, orientando tanto os servidores quanto a Administração Pública.	- Pesquisar os documentos que regulam o teletrabalho em outras organizações para que se obtenham bons exemplos e se analise as lacunas dos projetos. - Disponibilizar uma ouvidoria para que servidores, gestores e profissionais de TI possam realizar sugestões e assim alinhar essas propostas, na medida do possível, com os anseios da organização.

Fonte: Dados da pesquisa

## RESPONSÁVEIS

O discente deste trabalho foi Diego Marcial Torales Palacios e o orientador foi o Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre.

## CONTATOS

egresso: dmtpalacios@gmail.com  
orientador: alberto.aguirre@ufms.br

## DATA DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO

O presente Relatório foi realizado em agosto de 2021, baseado na dissertação relativa a este trabalho, elaborada entre setembro de 2019 e julho de 2021.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Bruna Meirelles de; CASTRO, Lucinea Pessoa de; LIMA, Luciana Campos; SOUZA, Eduardo Cesar Pereira. **As diferentes modalidades de trabalho no cotidiano secretarial: trabalho virtual versus modelo tradicional de assessoria.** Refas – Revista Fatec Zona Sul, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 25 – 41, fev. 2019. Disponível em: < <https://bit.ly/2XUWTM1> >. Acesso em: 14 mar. 2020.

BRASIL. **Receita Federal do Brasil. Portaria RFB nº 2383, de 13 de julho de 2017.** Institui o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na modalidade de Teletrabalho, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. Brasília, DF: 2017.

CARNEVAL, Patrícia Paranhos de Oliveira. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis.** 2018. 104 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

LEITE, Ana Luiza.; LEMOS, Dannyela da Cunha. Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 72 (2) 330-359 abr/jun 2021

LOZADA, Gisele. **Metodologia científica.** Porto Alegre, SAGAH, 2019.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 15395**, de 19 de março de 2020. Institui o Regime Excepcional de Teletrabalho no âmbito da Administração Pública do Estado de Mato Grosso do Sul, para a prevenção da transmissão e da proliferação da COVID-19 no território sul-mato-grossense. Campo Grande, MS: 2020.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança: estudo multicascos no setor público brasileiro.** 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512018000100152&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000100152&lng=en&nrm=iso) >. Acesso em 08 abr. 2020.