



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS**  
**PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública**

**RICARDO DANTAS DE SOUSA**

**TELETRABALHO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE  
PERNAMBUCO: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO NAS  
GERÊNCIAS DE AÇÕES FISCAIS**

**SOUSA-PB  
2021**

RICARDO DANTAS DE SOUSA

**TELETRABALHO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE  
PERNAMBUCO: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO NAS  
GERÊNCIAS DE AÇÕES FISCAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Campina Grande como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Jacyara Farias Souza Marques



S725t

Sousa, Ricardo Dantas de.

Teletrabalho na Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco: análise de viabilidade de implantação nas gerências de ações fiscais. / Ricardo Dantas de Sousa. – Sousa, 2021.

144 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Jacyara Farias Souza Marques.

1. Teletrabalho. 2. Administração Pública. 3. Gerências de ações fiscais. 4. Teletrabalho – parcial ou integral. 5. Vantagens e desvantagens do teletrabalho. 6. Regulamentação do teletrabalho. I. Marques, Jacyara Farias Souza. II. Título.

CDU: 35:349.24(043.2)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Marly Felix da Silva

Bibliotecária-Documentalista

CRB-15/855

RICARDO DANTAS DE SOUSA

**TELETRABALHO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE  
PERNAMBUCO: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO NAS  
GERÊNCIAS DE AÇÕES FISCAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
Profissional em Administração Pública da  
Universidade Federal de Campina Grande  
como exigência parcial à obtenção do título de  
Mestre em Administração Pública

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Jacyara Farias Souza  
Marques

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Jacyara Farias Souza Marques  
Orientadora

---

Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva  
Membro Interno PROFIAP/UFMS

---

Prof. Dr. Rogerio de Araújo Lima  
Membro Externo UFRN

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha filha, Ana Livia, que me proporciona a alegria dos meus dias e me impulsiona na superação dos novos desafios.

## **AGRADECIMENTOS**

De início agradeço a minha família, por tudo que me concede diariamente, pela radiante presença em todos os momentos, pela força e pelo suporte.

Agradeço ainda, aos meus colegas de trabalho da Sefaz-PE, que prontamente me ajudaram neste trabalho, seja de forma direta com as respostas do questionário, ou de forma indireta com os trâmites administrativos necessários à consecução da pesquisa.

À terceira turma do PROFIAP/CCJS, pelo apoio prestado sempre que precisei recorrer aos membros do grupo, seja de forma presencial -quando ainda podia- ou de forma virtual por meio do seletor grupo de whatsapp “PROFIAP/UFCG (privado)”.

À Professora Jacyara Farias, orientadora desse trabalho, pela paciência, pela confiança e pelo suporte dado sempre que precisei.

Às professoras Maria de Fátima e Edjane, que estiveram à frente da coordenação do PROFIAP/CCJS durante o período da minha pesquisa, pelo suporte e dedicação ao Programa e a nossa turma.

Por fim, a todos que colaboraram de algum modo para a concretude deste estudo.

*“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?”.*  
*Fernando Pessoa.*

## RESUMO

Com o avanço dos mecanismos tecnológicos alguns paradigmas gradativamente vão sendo ultrapassados. Esse fenômeno ocorre em todos os campos da vida humana e nas relações de trabalho não poderia ser diferente: o advento da internet não permite mais se imaginar uma organização, seja ela privada ou pública, sem estar conectada à rede mundial de computadores. Nesse contexto surge uma nova modalidade de realização das atividades laborais que permite seu desenvolvimento por meio do trabalho remoto, mais conhecido como teletrabalho. A dificuldade de locomoção, salubridade do ambiente laboral e outras necessidades da Administração Pública e do servidor, despertaram o interesse do pesquisador em verificar a viabilidade dessa sistemática de trabalho na Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco (Sefaz-PE), sobremaneira nas suas Gerências de Ações Fiscais (GEAFs). Nessa perspectiva, essa pesquisa teve como objetivo analisar a compatibilidade formal e estrutural do teletrabalho no desempenho das atividades desenvolvidas nas referidas GEAFs, nas quais se desenvolvem as grandes ações de auditoria com análise da escrituração fiscal dos maiores contribuintes, a fim de detectar possíveis fraudes que acarretem perdas de arrecadação tributária para o estado. Para alcançar os objetivos propostos o método de pesquisa adotado foi a pesquisa de campo, com enfoque na pesquisa exploratória e descritiva, cujos dados foram levantados por meio de verificação *in loco*, extração no Portal da Transparência da Instituição e de questionário aplicado junto aos gestores e aos auditores que trabalham nas 12 GEAFs existentes na Secretaria. Os questionários foram submetidos ao comitê de ética em pesquisa com seres humanos da UFCG e apresentaram questões fechadas de análise predominantemente qualitativa, extraindo informações de percepção e expectativa dos envolvidos em relação ao teletrabalho no órgão. Quanto aos resultados, foi dada relevante contribuição com o levantamento de informações, perspectivas e necessidades para viabilização em definitivo do teletrabalho na instituição, além da construção de uma proposta de regulamentação para que a Sefaz-PE possa utilizá-la como instrumento legal de formalização do teletrabalho em suas atividades.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Teletrabalho. Sefaz-PE.

## ABSTRACT

With the advancement of technological mechanisms, some paradigms are gradually being overcome. This phenomenon occurs in all fields of human life and in working relationships could not be different: the advent of the Internet no longer allows one to imagine an organization, whether private or public, without being connected to the worldwide computer network. In this context, a new modality of performing work activities emerges that allows its development through remote work, better known as telework. The difficulty of locomotion, healthiness of the working environment and other needs of the public administration and civil servant, aroused the researcher's interest in verifying the feasibility of this work system in the Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco (Sefaz-PE), very much in their Gerências de Ações Fiscais (GEAFs). In this perspective, this research aimed to analyze the formal and structural compatibility of telework in the performance of the activities developed in those referred GEAFs, in which large audit actions are carried out with analysis of the tax bookkeeping of the largest taxpayers, in order to detect possible fraud that results in tax collection losses for the state. To achieve the proposed objectives, the research method adopted was field research, focusing on exploratory and descriptive research, whose data were collected through verification *in loco*, extraction on the institution's transparency portal and a questionnaire applied to managers and auditors working in the 12 GEAFs existing in the secretariat. The questionnaires were submitted to the ethics committee in research with human beings of the UFCG and presented closed questions of predominantly qualitative analysis, extracting information of perception and expectation of those involved in relation to telework in the organ. As for the results, a relevant contribution was made with the survey of information, perspectives and needs for the definitive feasibility of telework in the institution, in addition to the construction of a regulatory proposal so that the Sefaz-PE can use it as a legal instrument for formalizing telework in its activities.

**Palavras-chave:** Public Administration. Telework. Sefaz-PE.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da Sefaz-PE .....	23
Figura 2. Ambiente de trabalho no Edifício San Rafael, localizado em Recife-PE .....	72
Figura 3. Fluxograma das atividades da GEAF.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Consumo mensal de energia elétrica.....	70
Gráfico 2: Importância do teletrabalho para o alcance das metas institucionais.....	76
Gráfico 3: Decisão sobre o uso do teletrabalho.....	77
Gráfico 4: Modalidade de desenvolvimento do teletrabalho.....	77
Gráfico 5: Satisfação com a produtividade.....	78
Gráfico 6: Comparativo de resultados com o trabalho presencial.....	79
Gráfico 7: Eficiência do teletrabalho.....	80
Gráfico 8: Colaboração da equipe.....	81
Gráfico 9: Ferramentas de trabalho.....	82
Gráfico 10: Estrutura tecnológica oferecida pela Sefaz-PE.....	83
Gráfico 11: Dificuldades da equipe.....	84
Gráfico 12: Instrumentos para verificação do trabalho a distância.....	85
Gráfico 13: Preparação da equipe para implantação definitiva do teletrabalho.....	86
Gráfico 14: Modalidade adequada para a equipe.....	86
Gráfico 15: Gênero dos auditores.....	88
Gráfico 16: Responsabilidade pelas tarefas domésticas.....	89
Gráfico 17: Presença de crianças (filhos, netos, outros) na residência.....	89
Gráfico 18: Importância do teletrabalho para o atingimento de metas.....	90
Gráfico 19: Importância do teletrabalho para o desenvolvimento.....	91
Gráfico 20: Possibilidade de mais tempo livre.....	92
Gráfico 21: Tempo de deslocamento.....	93
Gráfico 22: Infraestrutura na residência.....	94
Gráfico 23: Custos com o teletrabalho.....	95
Gráfico 24: Itens impactados pelo teletrabalho.....	96
Gráfico 25: Aumento da produtividade.....	97
Gráfico 26: Aptidão para o trabalho fora da instituição.....	98
Gráfico 27: Modalidade mais adequada.....	98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Excerto do e-mail enviado pela SGP em 23/03/2020.....	18
Quadro 2. Vantagens e desvantagens para empregado e empregador do teletrabalho.....	33
Quadro 3. Lotação atual das GEAFs .....	57
Quadro 4. Comparativo de despesas.....	67
Quadro 5. Respostas dos Gerentes x Respostas dos Auditores .....	100
Quadro 6. Respostas Exclusivas dos Auditores.....	101

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

AFS – Auditoria Fiscal no SEF

AGU - Advocacia Geral da União

ALICE - Análise de Licitações e Editais

ARE – Agência da Receita Estadual

BB - Banco do Brasil

CAT – Coordenação de Administração Tributária

CEF - Caixa Econômica Federal

CEP – Comitê de Ética e Pesquisa

CF - Constituição Federal de 1988

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DT-e - Domicílio Tributário Eletrônico

GEAF – Gerência de Ações Fiscais

GCPCAF – Gerência do Conselho de Planejamento e Controle da Ação Fiscal

EC – Emenda Constitucional

EGD - Estratégia de Governança Digital

HUAC - Hospital Universitário Alcides Carneiro

I RF - Diretoria Geral da I Região Fiscal

II RF - Diretoria Geral da II Região Fiscal

III RF - Diretoria Geral da III Região Fiscal

IA - Inteligência artificial

ICD - Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de quaisquer Bens ou Direitos

ICMS - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação

IoT - Internet das Coisas

IPVA - Imposto sobre Propriedades de Veículos Automotores

ISS - Imposto sobre Serviços

LOAT - Lei Orgânica da Administração Tributária

NGP - Nova Gestão Pública

PAT – Processo Administrativo Tributário

PAT-e – Processo Administrativo Tributário Eletrônico

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado

PJE – Processo Judicial Eletrônico

PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

RF – Região Fiscal

RFB – Receita Federal do Brasil

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

Sefaz-PE - Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SGP – Superintendência de Gestão de Pessoas

SRF - Secretaria da Receita Federal

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

TRF - Tribunal Regional Federal

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TST - Tribunal Superior do Trabalho

VPN - Virtual Private Network (Rede Virtual Privada)

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PERGUNTA DA PESQUISA.....	21
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	21
1.2.1 Objetivo Geral.....	21
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....	21
1.4 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO.....	27
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 TELETRABALHO.....	29
2.1.1 Conceito.....	29
2.1.2 Vantagens e desvantagens.....	30
2.1.3 Custos.....	35
2.1.4 Carga horária, produtividade e controle.....	36
2.1.5 Teletrabalho no serviço público.....	40
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....	41
2.2.1 Modernização da Administração Pública.....	43
2.2.2 Tecnologia da informação e governo eletrônico.....	45
2.2.3 Tributação e fiscalização na era digital.....	48
2.3 A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE PERNAMBUCO.....	51
3. METODOLOGIA.....	54
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	54
3.2 LOCAL E POPULAÇÃO DE ESTUDO.....	55
3.3 ETAPAS DA PESQUISA.....	58
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	59
3.5 AMOSTRA POPULACIONAL.....	61
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS.....	62
3.7 PROCEDIMENTOS ÉTICOS.....	63
4. ANÁLISE SITUACIONAL E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	64
4.1 ANÁLISE SITUACIONAL.....	64
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	66
4.2.1 Comparativo de despesas e receitas de toda a Sefaz-PE.....	66
4.2.2 Obervação in loco.....	71

4.2.3 Questionários Aplicados.....	74
4.2.3.1 Percepção dos gestores a respeito do teletrabalho nas GEAFs .....	75
4.2.3.2 Percepção dos auditores a respeito do teletrabalho nas GEAFs.....	87
4.2.3.3 Outras considerações extraídas dos questionários.....	99
5. PROPOSTA DE REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA SEFAZ-PE .....	103
5.1 MINUTA DE PORTARIA DE REGULAMENTAÇÃO.....	104
6. CONCLUSÕES .....	110
REFERÊNCIAS .....	113
APÊNDICE A - Proposta de portaria para implantação do teletrabalho na SEFAZ.....	121
APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados destinado aos gerentes.....	128
APÊNDICE C - Instrumento de coleta de dados destinado aos auditores.....	134
APÊNDICE D - Autorização da Instituição para realização da pesquisa.....	139
APÊNDICE E - Parecer Comissão de Ética.....	140

## INTRODUÇÃO

As transformações sociais e tecnológicas que vêm ocorrendo nos últimos anos estão provocando mudanças profundas no cotidiano das pessoas, e as relações de trabalho não poderiam passar intactas a essas mudanças. Tem-se visto o surgimento de novas profissões e a extinção de outras, além das transformações na forma como as atividades laborais são desempenhadas.

Em algumas situações já não se justifica o deslocamento do funcionário até o seu local de trabalho para desempenhar tarefas que ele pode executar em local diverso, pois seu deslocamento implica em custos desnecessários para ele e para organização. O trabalho realizado fora das dependências da instituição, sobretudo, na residência do empregado, pode proporcionar ganhos para ele, que tem redução nos seus custos e tempo de deslocamento; para a empresa, com a expectativa de uma produtividade maior de seu funcionário pelo fato de se encontrar desempenhando suas tarefas no conforto de sua casa; e para a sociedade, que se beneficia indiretamente com a redução no número de pessoas e automóveis transitando no caos das vias urbanas.

Leite e Muller (2017), em seu estudo realizado no Ministério Público de Santa Catarina, relatam algumas vantagens do teletrabalho, dentre elas a possibilidade de a organização trabalhar com foco nos resultados, o que traz mais benefícios nas avaliações de desempenho, sendo os colaboradores avaliados com base no que produzem, e não suas características pessoais. Esta nova forma de avaliação os motiva, pois sentem seu trabalho valorizado e ficam satisfeitos com a economia de tempo e maior disponibilidade de convivência com a família.

Ainda segundo as autoras, também é considerável o benefício para a sociedade, visto que é desnecessário o deslocamento do colaborador ao trabalho, desonerando os transportes públicos, reduzindo o tráfego, e, conseqüentemente, reduzindo a emissão de poluentes no meio ambiente. Teletrabalho resulta em redução de custo, o qual inserido no contexto do serviço público, aumenta o capital para ser investido em outras necessidades da população (LEITE; MULLER, 2017).

Para a organização os benefícios também são perceptíveis. Mello e Tachizawa (2003) destacam: a possibilidade de recrutamento de pessoas de locais mais distantes da organização; diminuição da rotatividade de colaboradores que por alguma razão necessitam mudar de local; redução do absenteísmo e atrasos em virtude de trânsito ou tempo ruim; redução nos custos do escritório e concomitante incremento de eficácia.

É bem verdade também que nem tudo são benefícios no trabalho realizado fora das dependências da organização. Se por um lado o trabalhador tem o privilégio de desempenhar suas atividades no conforto de sua casa, por outro, retira dele a oportunidade de socializar-se de forma mais interativa com os grupos formados pelos colaboradores do seu setor de trabalho e outras pessoas com os quais ele se depara todos os dias, o que favorece o fortalecimento das relações sociais.

Rocha e Amador (2018) identificaram a existência de uma diversidade de desvantagens sobre este novo *modus operandi* nas relações de trabalho, especialmente, naquilo que diz respeito ao isolamento social, profissional e político dos trabalhadores, bem como a preocupação com os riscos relacionados ao desrespeito com aspectos da regulamentação do trabalho, tais como licença médica, férias, dentre outros.

Oliveira e Pantoja (2018) por sua vez relatam obstáculos quanto à segurança da informação, problemas com infraestrutura tecnológica e dificuldades na comunicação interna e imediata que prejudicam as organizações. Já para o teletrabalhador os autores também relatam o isolamento profissional, as dificuldades de promoção na carreira e conflitos entre família e trabalho.

De qualquer forma, é um tema que abre espaço para grandes discussões e investigações sob várias vertentes, seja na área da psicologia, do direito do trabalho, da sociologia etc. O fato é que se trata de um assunto bastante atual e que tem ganhado contornos ainda mais relevantes nos últimos meses com as consequências da pandemia do coronavírus (COVID-19), que forçou o isolamento social em todos os lugares do planeta, e como consequência, a necessidade de desempenho das atividades laborais nesse modelo de forma excepcional.

Nesse contexto, a Administração Pública não poderia passar despercebida, pois cada vez mais se assemelha às demais organizações na busca por uma maior produtividade, melhor qualidade de vida de seus servidores e excelência no atendimento à população. Verificam-se atualmente vários órgãos públicos que já adotam a sistemática do teletrabalho, seja de forma parcial ou integral, no desenvolvimento de suas atividades, principalmente nos tribunais de justiça, tribunais de contas, procuradorias e órgãos de fiscalização.

Percebe-se ainda uma maior disseminação do teletrabalho em órgãos cujas atividades já se realizam parcialmente ou totalmente por meio eletrônico, a exemplo do Judiciário, que tem como meta o uso do Processo Judicial Eletrônico (sistema PJE) para 100% dos seus processos, além da instituição pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução N° 345/2020, do programa “Juízo 100% Digital”, o qual determina que todos os atos processuais

serão exclusivamente praticados por meio eletrônico e remoto por intermédio da rede mundial de computadores.

Também pode ser factível a adoção dessa modalidade mesmo naqueles órgãos cuja cultura organizacional nunca foi adepta dessa prática - ao menos de modo formal – mas que, hodiernamente se apresentam como um bom campo de investigação sobre sua viabilidade. O teletrabalho já é desenvolvido de alguma forma na maioria das organizações, contudo, a informalidade não parece ser o melhor caminho, principalmente quando se trata de Administração Pública, vez que traz aportes vulneráveis para ambas as partes, se fazendo necessário que essas atividades sejam regulamentadas.

Por isso, quando as grandes instituições implementam o teletrabalho geralmente mostram grande preocupação com sua regulamentação. No Judiciário existe a Resolução nº 227/2016 do CNJ que regulamenta, em linhas gerais, o teletrabalho nos tribunais, o que não impede que cada tribunal elabore sua própria regulamentação como fez o Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 6ª Região – situado no estado de Pernambuco – que publicou a Resolução Administrativa TRT nº 05/2016, instituindo e regulamentando o trabalho remoto de forma definitiva no âmbito do respectivo órgão.

Nos órgãos de fiscalização tem-se o exemplo do Tribunal de Contas da União que normatizou a operacionalização dessa modalidade de trabalho por meio da Portaria-TCU nº 233, de 21 de agosto de 2018. Na Receita Federal também foi consolidado o teletrabalho para os integrantes da carreira de auditoria por meio da Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017.

Entretanto, ainda nesse cenário, a Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco (Sefaz-PE), órgão responsável pela arrecadação e fiscalização dos tributos daquele ente federado, não possui uma regulamentação definida quanto ao uso do teletrabalho - que ora se desenvolve apenas de forma precária e paliativa para se adequar às medidas de distanciamento social ocasionado pela pandemia do coronavírus.

Quando do início da pandemia no Brasil em meados de março de 2020 o governo do estado de Pernambuco editou o Decreto nº 48.809/2020 para regulamentar medidas temporárias visando o enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da referida pandemia.

No referido decreto o estado autorizou os secretários e dirigentes máximos das entidades da Administração Pública Estadual deferir aos servidores públicos com mais de 60 (sessenta) anos e àqueles portadores de doenças crônicas, que compunham parcela da população mais

vulnerável ao COVID-19, o trabalho remoto para aquelas atividades cuja presença física não fosse imprescindível.

Logo em seguida, a Sefaz-PE, em 23/03/2020, por meio de e-mail enviado pela Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) a todos os colaboradores, determinou o uso do trabalho remoto por todos, com exceção dos casos enumerados na própria mensagem.

**QUADRO 1: EXCERTO DO E-MAIL ENVIADO PELA SGP EM 23/03/2020**

Comunicamos aos servidores e funcionários da Secretaria da Fazenda,

Determinado a partir de hoje, segunda-feira, 23/03:

- Todos os servidores da Secretaria da Fazenda devem realizar os seus trabalhos de forma remota, conforme a “Instrução para realização de trabalho remoto” disponibilizada pela STI (abaixo).
- Ficam excetuados à regra acima, devendo manter-se em atividades presenciais:
  - Diretores da DTO, DIF, DPT, DPC, DPS e seus Gerentes Gerais e o Superintendente Jurídico da Fazenda.
  - Gestores da CTE responsáveis pelo acompanhamento do fluxo de pagamentos do estado, questões de pactuação de teto financeiro e o regime excepcional de contingência, PAF/PEF e contadoria, deverão adotar escala de rodízio, que viabilizarão as reuniões necessárias aos temas.
  - Gestores de tecnologia da informação, logística, e da gestão administrativa e financeira deverão adotar escala de rodízio, como garantia do pronto atendimento aos trabalhos da Sefaz.
- Os gestores das áreas não citadas no item anterior deverão trabalhar remotamente e eventualmente de forma presencial sob o regime de rodízio, de acordo com deliberação de suas chefias, bem como deverão organizar escalas de rodízio presencial naquelas atividades em que seja necessário, à luz do Decreto.
- Fica proibida a entrada de pessoas com febre, coriza ou dor de garganta nos prédios da Secretaria da Fazenda.
- Suspensão do atendimento e das atividades em todas as ARE.
- Suspensão do atendimento e das atividades em todos os Postos Fiscais, exceto Xexéu, Goiana e Terminal Aeroviário. Os servidores dos demais Postos não enquadrados nas liberações serão remanejados para estas unidades e deverão executar plantões não superiores a 24h.

Antes disso, apesar de algumas atividades já serem realizadas remotamente na Sefaz-PE, seja de forma parcial ou integral, tratava-se de casos específicos e cujo escopo carecia ser revestido de uma norma que trouxesse segurança jurídica para as partes envolvidas. Por isso, havendo a continuidade do teletrabalho no órgão após esse período emergencial, é necessário a elaboração de um instrumento normativo regulamentador dessas atividades.

Consultando o Planejamento Estratégico 2020-2023 da Instituição verificou-se que um de seus objetivos é “ampliar a disponibilidade dos serviços prestados ao contribuinte e demais usuários por meio da transformação digital da SEFAZ”. Na descrição do objetivo definiu-se a necessidade de tornar o atendimento ao contribuinte mais rápido e sem necessidade de deslocamento às unidades de atendimento presencial, por meio da disponibilização dos serviços da Sefaz-PE em canais virtuais. Além disso, a partir da ampliação dos serviços virtuais, direcionar os esforços dos servidores para outras atividades finalísticas, como monitoramento de contribuintes, auditoria e outras (PERNAMBUCO, 2020).

O atendimento ao contribuinte é realizado nas Agências da Receita Estadual, as AREs, que podem ser consideradas uma evolução das antigas coletorias. Esse modelo físico de assistência ao contribuinte também foi sendo reduzido ao longo dos últimos 30 anos. Das mais de 50 agências que existiam nos anos 1990, em 2021 esse número chegou a 17 unidades (PERNAMBUCO, 2021).

Outro objetivo descrito no planejamento quadrienal é “desenvolver e alocar as equipes de forma eficiente e alinhada ao novo modelo de atuação da SEFAZ”. O alcance desse objetivo se dará com a realização do planejamento adequado da força de trabalho, estabelecendo a alocação de forma compatível às necessidades do negócio e às competências individuais e desenvolver os servidores considerando as demandas atuais e futuras da Sefaz-PE (PERNAMBUCO, 2020).

Por isso, à luz do que já fora exposto, fez surgir a oportunidade de investigar a viabilidade de as atividades da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco serem desenvolvidas permanentemente por meio do teletrabalho. Contudo, o órgão encontra-se estruturado em um verdadeiro emaranhado de setores, que abrigam as mais diversas atividades, a exemplo dos trabalhos de auditoria propriamente dita, atendimento ao contribuinte, análise de contestações, julgamentos de processos administrativos tributários, fiscalização de mercadorias em trânsito etc.

Logo, uma análise genérica seria uma tarefa de alta complexidade que muito provavelmente não traria resultados confiáveis e úteis para tomada de decisão pela instituição, e assim, fugiria do escopo deste trabalho que é a entrega de um produto factível para

Administração Pública. Desta forma, a análise da implementação do teletrabalho em um de seus setores mais importantes, as Gerências de Ações Fiscais (GEAFs), seria capaz de proporcionar resultados de maior credibilidade.

Segundo o art. 4º, inc. XLVII, do Decreto Estadual nº 49.287/2020, a GEAF é responsável por “executar, nos prazos acordados, as ações fiscais programadas conforme planejamento e procedimentos aprovados pelo Conselho de Planejamento e Controle da Ação Fiscal”. Em resumo, é na GEAF onde se desenvolvem as grandes ações de auditoria, com análise da escrituração fiscal das empresas, a fim de detectar possíveis fraudes que acarretem perdas de arrecadação para o Estado. Ao fim das ações, que podem demorar meses, dependendo da complexidade, os auditores lavram os autos de infração referentes aos desvios encontrados, constituindo o crédito tributário.

O seu corpo funcional é formado por servidores de carreira incumbidos da atividade-fim - auditores fiscais que ingressaram por meio de concurso público, gozando de estabilidade e independência funcional na realização de suas atividades - e por colaboradores terceirizados que desenvolvem as atividades-meio, a exemplo dos auxiliares de serviço, motoristas, telefonistas, secretários, seguranças e técnicos em informática, mas que não são exclusivos das GEAFs, podendo prestar seus serviços a outros departamentos da Secretaria.

Para realizar o trabalho nessas unidades os auditores precisam lançar mão de diversos sistemas, planilhas, leis, decretos etc., além de uma enorme concentração, para que ao final não deixem escapar nenhuma lacuna de receita ou vícios procedimentais que possam levar a uma nulidade formal do auto de infração.

A Sefaz-PE possui um sistema denominado “e-fisco” que fornece informações fiscais e de cadastro de todos os contribuintes com inscrição estadual, podendo ser acessado fora das dependências da instituição com o uso do certificado digital. Também é possível acessar externamente a rede da Sefaz-PE por meio da VPN (Virtual Private Network, ou Rede Virtual Privada).

Por fim, vale destacar que é diretriz constante na Sefaz-PE a necessidade de economia nos gastos realizados, sobremaneira em épocas de crise como as que aparecem constantemente, e ainda mais por fazer parte de um ente estadual cujas receitas são minguadas se comparado ao ente federal. Assim, o teletrabalho pode ser uma ferramenta eficiente na redução de despesas como água, luz, aluguel etc., uma vez que, com a menor presença do servidor no ambiente de trabalho tais despesas tendem a ser reduzidas, quiçá eliminadas.

## 1.1. PERGUNTA DA PESQUISA

Nessa perspectiva, com base no esboço das atividades da Instituição, a problemática que se apresenta se refere ao seguinte questionamento: **O teletrabalho é compatível com as atividades desenvolvidas pelos auditores fiscais nas Gerências de Ações Fiscais da Sefaz-PE?**

## 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar a compatibilidade formal e estrutural do teletrabalho no desempenho das atividades desenvolvidas na Gerência de Ações Fiscais da Sefaz-PE.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar os princípios norteadores, conceitos e demais nuances do teletrabalho como fomentador da economicidade e eficácia na prestação do serviço público.
- Identificar as repercussões legais, materiais e sociais para implementação do teletrabalho no órgão;
- Detalhar e comparar as despesas da Sefaz-PE antes e depois do uso excepcional do teletrabalho executado durante o período de pandemia.
- Analisar a estrutura administrativa da Sefaz-PE – corpo técnico e operacional – para a implementação da modalidade do teletrabalho;
- Mapear o interesse dos servidores das GEAFs e quais as atividades que estão aptas à adoção do teletrabalho;
- Propor um modelo de regulamentação para uma possível implementação do teletrabalho nas GEAFs.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Sempre atento às inovações tecnológicas que ocorrem exponencialmente ao seu redor, um bom pesquisador não pode hesitar em questionar até que ponto as relações laborais podem ser alteradas pelas novas tecnologias. Se por um lado surgem diversas críticas relacionadas ao uso dessas ferramentas tecnológicas como forma de precarizar as condições de trabalho, por

outro surge a oportunidade de melhorar a qualidade de vida do trabalhador sem detrimento dos interesses da organização para qual presta serviço.

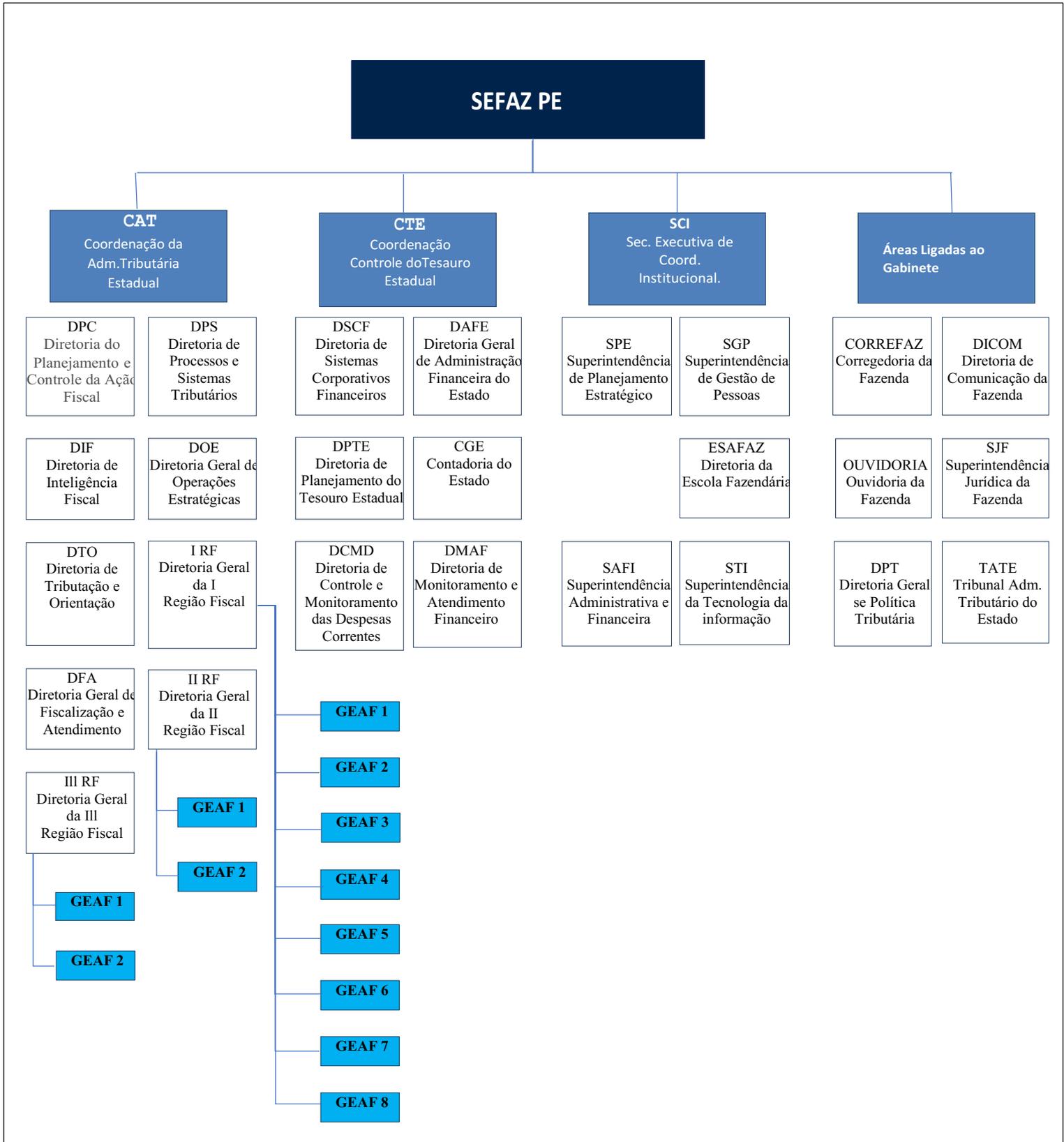
Nesse contexto, emerge a necessidade de busca pela percepção de qual deve ser o papel da tecnologia na sociedade moderna. É preciso refletir sobre as facilidades que a tecnologia oferece ao bem-estar do indivíduo e do meio ambiente no qual se encontra inserido. Contudo, longe de adentrar nas questões filosóficas, o cerne deste trabalho surge da perspectiva de uso das tecnologias atuais para facilitar as relações de trabalho trazendo vantagens para as partes envolvidas e as repercussões oriundas dessa nova realidade.

Almeida (2021) lembra que a Revolução Informacional tem proporcionado mudanças nos processos de trabalho em virtude do desenvolvimento e popularização das TICs. O trabalho, que antes só podia ser executado presencialmente, tornou-se possível de ser realizado de forma remota, graças às inovações tecnológicas.

Mas é sabido que o teletrabalho não se resume ao acesso remoto pelo empregado aos sistemas de sua empresa nem tampouco é algo totalmente inovador no mercado de trabalho. Segundo Lima (2018) existem indicadores de que o surgimento do teletrabalho tenha ocorrido nos Estados Unidos em meados de 1857, quando a companhia Estrada de Ferro Penn, utilizava de sistema privado de telégrafo para gerenciar os funcionários que trabalhavam distante do escritório central da empresa.

No tocante à presente pesquisa delimita-se o teletrabalho apenas ao que se refere ao desempenho das atividades de auditoria fiscal em local diverso da unidade de trabalho. A Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco apresenta em seu quadro atualmente 778 auditores fiscais exercendo suas funções nas mais diversas áreas. Conforme o organograma abaixo, disponibilizado no sítio da Sefaz-PE, existem 34 setores de trabalho, compostos por 2 coordenações, 24 diretorias, 5 superintendências, 4 unidades de assessoramento, 5 conselhos e 2 comitês, além da corregedoria, ouvidoria, tribunal administrativo, contadoria, secretaria executiva e o gabinete do secretário. Ademais, vinculados às diretorias existem 23 ARES (Agências da Receita Estadual), distribuídas em todas as regiões do estado, 3 postos fiscais e 12 GEAFs (Gerencias de Ações Fiscais Estratégicas) que estão distribuídas e vinculadas às 03 Regiões Fiscais (RF).

**FIGURA 1: ORGANOGRAMA DA SEFAZ-PE**



Fonte: [www.sefaz.pe.gov.br](http://www.sefaz.pe.gov.br) (adaptado pelo autor com base no Decreto Estadual nº 49.287/2020)

Dentro desses vários setores são desenvolvidas inúmeras tarefas, como por exemplo o atendimento ao contribuinte, o desenvolvimento de sistemas, o controle das finanças etc. Enfim, seria uma tarefa hercúlea e fugiria do propósito desse trabalho analisar cada um desses setores para verificar a viabilidade da utilização do teletrabalho.

É cediço que todas as funções desempenhadas no órgão possuem sua importância para o alcance dos objetivos institucionais, contudo, de todas elas, a que está mais intimamente ligada à concretude dos resultados da arrecadação é a desempenhada pelos auditores fiscais lotados nas Gerências de Ações Fiscais (GEAFs). É que o trabalho na GEAF se desenvolve por meio de auditoria fiscal e contábil das empresas localizadas no estado e é a partir desse trabalho que se concretiza a arrecadação, que é o objetivo principal do órgão. É a partir das auditorias que se constata os mais diversos casos de sonegação, sejam eles voluntários ou por desconhecimento da legislação.

Assim, o trabalho da GEAF surte efeito tanto nas ações repressivas, que são as auditorias propriamente ditas, como por meio indireto, já que o receio de ser fiscalizado a qualquer momento conduz os demais contribuintes a buscarem seguir corretamente suas atividades e sua escrituração fiscal.

Vale ressaltar que o trabalho de auditoria é bastante intenso e requer muito esforço mental para sua realização. Há de se considerar ainda, que as gerências de fiscalização estão localizadas nas principais cidades-polo do estado: Recife, Caruaru e Petrolina, onde estão sediadas as I RF, II RF e III RF (primeira, segunda e terceira regiões fiscais), respectivamente. Esses grandes centros sofrem com os problemas de infraestrutura que tornam o trânsito um caos e que não é incomum o servidor passar horas para chegar ao seu destino, já que grande parte dos auditores reside distante do local de trabalho, o que aumenta ainda mais o tempo de locomoção e de permanência longe de casa.

De outra banda, a Administração Pública está cada vez mais focada na eficiência e no corte de despesas, de forma que, manter um local físico com toda a estrutura para acolher todos os servidores de forma simultânea acarreta custos consideráveis com aluguel, manutenção predial, fornecimento de água e energia elétrica, manutenção de equipamentos etc.

Além disso, hodiernamente se desenha uma Administração Pública cada vez mais focada em resultados, sobremaneira nos órgãos de arrecadação que são o “coração” do ente público. Entretanto, para que esses resultados aconteçam se faz necessário lançar mão de todos os instrumentos que possam contribuir para o alcance dessas metas, e assim, o teletrabalho se apresenta como excelente ferramenta de condução aos bons resultados, seja por tornar os

servidores mais produtivos ou por proporcionar a prestação do serviço público em um menor tempo.

Diante do exposto percebe-se que a utilização do teletrabalho na Sefaz-PE pode trazer grandes benefícios para todos os envolvidos: o servidor, com a melhora da qualidade de vida; a administração, com redução de custos e ganho de produtividade; e a sociedade, com a maior eficiência do Estado como resultado do processo.

Entretanto, para que um novo modelo de trabalho seja implementado se faz necessário uma análise de sua viabilidade, pois, tratando-se de algo tão complexo, que envolve mudanças em toda uma infraestrutura, com suas dezenas de pessoas, recursos públicos etc. não é recomendável fazê-lo por mera tentativa e erro. Por isso, Silva (2015, p. 2) elucida que:

[...] muitas entidades públicas já adotam ou estudam a adotar o teletrabalho em diferentes áreas, tendo em vista suas facilitadoras. Entretanto não resta consolidado em quais casos específicos é possível a conversão da jornada convencional de trabalho para o referido instituto no âmbito público. Resta a indagação de como tem se adotado efetivamente o teletrabalho no serviço público brasileiro. É necessário um estudo apurado quanto à realização do teletrabalho no setor público brasileiro, tendo em vista suas especificidades, tanto na seara celetista como na estatutária, valendo-se do posicionamento majoritário de especialistas e trabalhadores a fim de integrar esta questão.

Evidentemente qualquer inovação que gere uma mudança de paradigma causa euforia nas partes envolvidas, seja pela desconfiança de que irá dar certo por parte de alguns, seja pelo otimismo exagerado por parte de outros. As mudanças para ocorrerem precisam quebrar barreiras já enraizadas na cultura organizacional da instituição.

Pires e Macedo (2005) esclarecem que a cultura é um dos pontos-chaves na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Desse modo, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade (PIRES; MACEDO, 2005, p. 83).

Além das barreiras culturais, a inserção de um novo modelo de trabalho requer ainda uma análise sobre sua eficácia, tanto no aspecto dos resultados como na desejada redução de

custos. Em rápida consulta ao Portal da Transparência do estado verifica-se que no ano de 2019 os gastos com energia elétrica da Sefaz-PE somaram R\$ 2.218.629,65 (dois milhões e duzentos e dezoito mil e seiscentos e vinte e nove reais e sessenta e cinco centavos); já os custos com fornecimento de água chegaram a R\$ 777.634,10 (setecentos e setenta e sete mil e seiscentos e trinta e quatro reais e dez centavos); combustíveis R\$ 1.211.158,24 (um milhão e duzentos e onze mil e cento e cinquenta e oito reais e vinte e quatro centavos); locação de veículos R\$ 1.702.432,56 (um milhão e setecentos e dois mil e quatrocentos e trinta e dois reais e cinquenta e seis centavos); diárias com deslocamento de servidores R\$ 433.216,24 (quatrocentos e trinta e três mil e duzentos e dezesseis reais e vinte e quatro centavos) (PERNAMBUCO, 2020).

Logicamente com a implantação do teletrabalho na Administração Pública esses custos tendem a ser reduzidos gradativamente à medida que os servidores forem aderindo ao novo modelo e criando independência das instalações físicas, talvez chegando à prescindibilidade de alguns imóveis, que poderiam ser aproveitados para outros fins ou alienados. Muito embora quantificar esses números não seja o objetivo geral deste trabalho, é sabido que sendo a análise de viabilidade do teletrabalho favorável à implantação essas serão as consequências naturais que poderão ser avaliadas em um segundo momento.

Por isso, um estudo de viabilidade é imprescindível para verificar se é possível efetuar uma mudança que surta os efeitos que se esperam. Para isso é preciso verificar, sobretudo, a compatibilidade das atividades com o teletrabalho, seja de forma parcial ou integral, o interesse dos servidores, o *modus operandi* de execução, a forma como esse trabalho poderia ser mensurado pela administração em termos de produtividade e, por fim, como regulamentar esse novo modelo para que não se estabeleça de modo informal como já ocorre em alguns setores.

Do ponto de vista da viabilidade científica sabe-se que não basta que o tema seja relevante, mas também é necessário que seja possível pesquisá-lo, ou seja, ter os recursos humanos, materiais e disponibilidade de tempo suficientes, além do campo de pesquisa não apresentar obstáculos de acesso ao pesquisador.

Apesar de se tratar de um assunto ainda incipiente para organização, já existe considerável literatura sobre o tema, além de a pesquisa ser favorecida pelo fato de o pesquisador estar inserido nesse contexto por ser auditor fiscal da Sefaz-PE, e, mesmo não estando lotado na GEAF, possui fácil acesso a suas dependências e colaboradores. Também contribui para o feito os conhecimentos acadêmicos adquiridos por ele em outros momentos, a experiência profissional em outros órgãos e as contribuições assertivas da orientação acadêmica, sendo possível realizar um trabalho de grande valia para Administração Pública.

Desta forma, esta pesquisa será de grande utilidade para o órgão pesquisado, que terá acesso a um diagnóstico capaz de servir de suporte quando a gestão estiver decidindo sobre a implantação do teletrabalho em suas atividades, evitando ter que demandar recursos para realizar tal estudo.

#### 1.4 PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Tendo em vista que uma das premissas do programa de mestrado do PROFIAP é a entrega de um resultado concreto à Administração Pública e, em consonância com os objetivos desta pesquisa, ao final foi apresentado um produto técnico que consolida todo o estudo em um instrumento de regulamentação que poderá ser utilizado pelo órgão. O produto é uma minuta de portaria normativa com os requisitos e as condições a serem seguidas em uma possível implantação do teletrabalho nas GEAFs. Sua importância para o órgão se deve ao fato de não existir, até o momento, outra norma que regulamente esta modalidade na Secretaria.

Evidentemente que essa regulamentação interna deve partir da Instituição de acordo com sua conveniência e oportunidade. Além disso, o texto elaborado é apenas sugestivo, podendo ser readequado de acordo com os critérios que a Administração do órgão entender que devem ser abordados na respectiva norma.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em seis capítulos. O primeiro corresponde à introdução, na qual é apresentada a contextualização da problemática do estudo, assim como a própria problemática, os objetivos e a justificativa e relevância da pesquisa.

O segundo capítulo é formado pelo referencial teórico e contempla três seções: a primeira apresenta a Administração Pública Gerencial; a segunda seção fala do teletrabalho, e é subdividido em conceito; vantagens e desvantagens; custos; carga horária, produtividade e controle; e teletrabalho no serviço público. A terceira seção faz uma apresentação sucinta da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco mostrando um pouco do seu histórico, sua função e alguns de seus objetivos relacionados ao tema.

O terceiro capítulo trata da metodologia da pesquisa e apresenta a forma como o estudo foi delineado, mostrando suas características metodológicas, local e população de estudo, etapas

e procedimentos utilizados para coleta de dados, cálculo da amostra populacional, tratamento dos dados para construção dos resultados, além dos procedimentos éticos.

No quarto, e principal capítulo, é feita a análise e discussão dos resultados, momento que é realizada a apresentação, a análise e a discussão dos dados coletados através dos questionários, observações e análise documental das informações disponibilizadas durante a pesquisa.

Por fim, no quinto capítulo é apresentado o produto técnico resultado do trabalho, e no sexto, e último capítulo, são descritas as conclusões, onde são feitas as considerações finais acerca da questão investigada e dos resultados alcançados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as teorias que estão relacionadas com o problema da pesquisa, com destaque para os aportes conceituais que, inclusive, definiram as diretrizes teóricas que orientaram a execução do estudo.

### 2.1 TELETRABALHO

As contínuas transformações estimuladas pelo avanço da tecnologia da informação e comunicação, bem como o tenebroso cenário econômico vivenciado constantemente pelo país, impõem que as instituições públicas reflitam sobre seus processos de trabalho e se adéquem às mais eficientes formas de execução de seus serviços.

#### 2.1.1 Conceito

Existe uma variedade de definições para o teletrabalho na literatura acadêmica. No entendimento de Sakuda e Vasconcelos (2005), a definição de teletrabalho não é uniforme, pois encontra-se na literatura, tanto nacional como internacional, a utilização de diferentes termos para se referir à mesma coisa e de um mesmo termo para aludir a diferentes especificidades.

Rocha e Amador (2018, p. 153) na busca pela conceituação para o termo trazem interessantes informações:

Nos EUA, é mais frequente o uso do termo *telecommuting*, enquanto na Europa sobressai o uso do *telework*. O primeiro termo enfatiza o deslocamento entre o centro demandante do trabalho e o local onde é realizado, sendo substituído pelo uso de ferramentas telemáticas. O segundo enfoca as atividades realizadas por tais meios tecnológicos. Ambos os termos, porém, dizem respeito a um mesmo universo de organização do trabalho, referindo-se à atual tendência das atividades laborais serem realizadas com uso de meios telemáticos sem necessidade de deslocamento do trabalhador ao local onde os resultados devem ser apresentados. Também se encontra com frequência o termo *home office* – contudo, diz respeito a uma categoria específica dentro do contexto maior do *telework* ou *telecommuting*, que trata da peculiaridade de ser realizado na casa do trabalhador.

Aqui no Brasil, para suavizar essa questão etimológica, foi dada uma definição jurídica para o termo por meio do Art. 75-B da Lei nº 13.467/2017, que alterou a CLT, trazendo a seguinte conceituação:

Art. 75-B: Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.  
Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho.

Percebe-se que o legislador se preocupou em enfatizar que o teletrabalho não se confunde com trabalho externo, pois, exercer uma atividade fora das dependências da empresa por si só não é condição suficiente para caracterizá-lo. Tal distinção se faz necessária para que não haja confusão com atividades que são preponderantemente desenvolvidas externamente como a função de motorista, vendedor, engenheiro etc.

Nesse contexto, Freitas (2008) já avalia que há uma aceitação em formação que, de forma ampla, considera o teletrabalho como trabalho remoto que envolve o uso de tecnologias de informação e comunicação. Já Pereira fornece um conceito que até então, feitas as devidas adaptações, parece ser o mais adequado:

O teletrabalho na administração pública pode ser conceituado como aquele em que o servidor público pode desenvolver parte ou todo o seu trabalho em casa ou em qualquer outro local, apoiado na utilização das novas ferramentas tecnológicas, em especial, o computador, acesso à Internet, hardwares e softwares necessários para o desempenho de suas funções (PEREIRA, 2013, p.2).

Portanto, o aspecto tecnológico (uso de TICs) é fundamental na distinção entre teletrabalho e outras formas de trabalho externo, de modo que esta é a característica principal do teletrabalho, e não o fato de a atividade ser realizada fora das dependências da empresa ou que ela seja necessariamente realizada na residência do empregado.

### **2.1.2 Vantagens e desvantagens**

Rocha e Amador (2018) afirmam que a possibilidade de trabalhar em casa é uma ideia que tem animado cada vez mais trabalhadores e empresas, e tem crescido significativamente nos últimos anos a quantidade de trabalhadores que não se veem compelidos a se deslocar de suas residências para realizar as atividades laborais, seja trabalhando por conta própria, seja por ter essa modalidade de trabalho disponibilizada por seus empregadores. Com o desenvolvimento e a popularização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), a possibilidade de poder trabalhar em qualquer lugar se tornou algo bastante acessível e atrativo. Desta forma, o teletrabalho - também denominado home office, trabalho remoto, trabalho a distância, entre outros termos - mostra-se bastante atual.

Entretanto, os mesmos autores alertam que o teletrabalho muitas vezes “tem sido tomado como uma grande panaceia: uma modalidade capaz de resolver todos os problemas do trabalho e que só apresenta vantagens a todos os interessados uma prática que pode chegar a mascarar questões preocupantes sobre o mundo do trabalho contemporâneo” (ROCHA e AMADOR, 2018, p. 153).

Os autores, ao realizarem uma revisão de literatura sobre o tema, identificaram a existência de entendimentos positivos, que relatam apenas os benefícios do teletrabalho, mas também encontraram entendimentos que o consideram uma forma moderna de exploração dos trabalhadores. Além disso, identificaram a existência de uma diversidade de desvantagens, especialmente, naquilo que diz respeito ao isolamento social, profissional e político dos trabalhadores, bem como a preocupação com os riscos relacionados ao desrespeito com aspectos da regulamentação do trabalho, tais como licença médica, férias, dentre outros (ROCHA e AMADOR, 2018).

Por isso, além de demonstrar os pontos positivos que são frequentemente destacados quando o assunto vem à tona, também cabe apresentar os aspectos que não são tão favoráveis às partes envolvidas.

No tocante às vantagens para o teletrabalhador, Oliveira e Pantoja (2018) em sua pesquisa sobre as perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público relatam que aquelas rotineiramente mais apontadas são: (a) qualidade de vida no trabalho; (b) equilíbrio entre trabalho e família; (c) flexibilidade de horário; (d) menor exposição a riscos e à violência; (e) diminuição do estresse e redução com tempo de deslocamento; e (f) aumento da produtividade.

Do ponto de vista da instituição Mello (1999) destaca o aumento da produtividade, em consequência da melhoria na qualidade de vida dos teletrabalhadores, entregando mais produtos e serviços para a instituição, redução de despesas em virtude da menor utilização dos espaços físicos nos escritórios, como materiais de expediente, de limpeza, mobiliário e de recursos tecnológicos, e redução nos custos de energia elétrica e consumo de água.

Oliveira e Pantoja (2018) também destacam como benefícios percebidos pela organização, o aumento da produtividade, a redução de custos, a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da imagem corporativa, maior autonomia para chefia e subordinado e maior flexibilidade. Quanto à sociedade, destacam-se a redução da poluição causada pelos veículos, redução dos gastos do governo com infraestrutura e inclusão social de portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho.

Discorrendo sobre as vantagens para o trabalhador, Rodrigues (2011, p.71) em seu estudo sobre a tecnologia e suas transformações nas relações de trabalho aduz que:

O teletrabalhador, em especial aquele que trabalha em sua residência, geralmente despense menos tempo para produzir, em casa, o que produziria no escritório. Além de economizar o tempo que antes era perdido com deslocamentos, o teletrabalhador deixa de sofrer com a tensão dos congestionamentos e foge da poluição nos tráfegos de trânsito. Isto impacta não somente no aumento da produtividade, mas também na diminuição do estresse e dos gastos com transporte, alimentação e vestuário.

Percebe-se que a autora ainda cita como vantagem a flexibilidade de horário, já que geralmente é possível escolher, em conformidade com seu biorritmo, o melhor horário para o desenvolvimento do seu trabalho. Assim, o trabalhador, em tese, dispõe de melhores opções para organizar o tempo livre refletindo uma melhoria na qualidade de vida em família. Tal vantagem decorre de uma maior liberdade de trabalho com elevada dose de autonomia (RODRIGUES, 2011).

Em relação às desvantagens para o teletrabalhador, a literatura de Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), em seus estudos sobre o teletrabalho numa companhia multinacional, apontam o isolamento social, a baixa proteção jurídica, a possibilidade de condições de emprego menos favoráveis – a exemplo da dificuldade de identificar horas extras trabalhadas -, a interferência e a sobreposição do trabalho na vida familiar, maior dificuldade de defesa dos interesses laborais e controle onipresente da empresa por meio de tecnologias e sistemas.

Nesse sentido Rodrigues (2011, p.73) apresenta como desvantagem ao teletrabalhador “o risco do isolamento social, decorrente da perda do contato direto com seus colegas de trabalho e superiores. A ausência de estreitamento nas relações de trabalho pode impedir, muitas vezes, a ascensão profissional e as novas promoções”. Porém, essa circunstância pode ser contornada com o teletrabalho parcial, no qual o comparecimento na empresa em alguns dias da semana minimiza a sensação de isolamento social.

Já quando se refere à Instituição, Rodrigues (2011, p.73) expõe que as principais vantagens são a redução de custos com estrutura física, eficiência organizacional e maior produtividade. Essa redução de custos de infraestrutura é um grande incentivo para estimular as organizações ao teletrabalho. Há possibilidade de redução do espaço físico já que não é necessário local para guardar material, máquinas, veículos e dispor de local apropriado para o trabalho ser realizado.

Coenen e Kok (2014) vão mais longe ao tratar dos benefícios do teletrabalho para as organizações. Os autores sugerem que a simples possibilidade de flexibilizar o horário, sem que necessariamente o funcionário exerça sua função longe das dependências do empregador, traz o benefício de menor rotatividade de pessoal. Para a organização, além da redução da rotatividade também haveria um aumento da produtividade do colaborador.

Ainda sob a ótica organizacional, áreas como a de pesquisa e desenvolvimento (P & D) e de desenvolvimento de novos produtos poderiam ter maiores ganhos com o teletrabalho. Por meio dessa modalidade, as áreas envolvidas (produção, inteligência de mercado, trade marketing etc.) poderiam alcançar maior integração e, assim, operar com maior agilidade. Entretanto, os autores ressaltam a importância de que haja encontros entre os envolvidos; os colaboradores entrevistados em sua pesquisa enfatizaram a flexibilidade e a confiança na equipe como fatores determinantes para o sucesso dos projetos (COENEN E KOK, 2014).

Em sentido inverso aos pontos positivos para as organizações, vale ressaltar as desvantagens com as quais a instituição se depara ao adotar o teletrabalho como por exemplo a mudança da cultura e da estrutura organizacional, os gastos com equipamentos de tecnologia e maior dificuldade de supervisão.

A mudança da cultura e da estrutura organizacional é um desafio para a organização, tendo em vista o desenvolvimento de duas formas distintas de trabalho. É preciso atenção da organização para que o trabalhador a distância esteja integrado à companhia, visto que seu ambiente de trabalho é outro, pois os espaços e os tempos de interação são reduzidos para o trabalhador e ele passa por um isolamento social na organização (COSTA, 2013).

Para consolidar as informações, Filardi, Castro e Zanini (2020) em vasta pesquisa literária sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho na Administração Pública elaboraram um quadro-resumo que apresenta de forma bastante didática as percepções dos principais autores por eles analisados.

**QUADRO 2: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO**

Autores	Vantagens	Desvantagens
Soares (1995) Tremblay (2002)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Poder ficar próximo à família e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Baixo desenvolvimento e motivação; Falta treinamento específico; Isolamento social; Tecnologia falha, Mais trabalho.
Pérez, Sanchez e Carnicer (2007)	Autonomia para organizar tarefas; Economia de custos e espaço; Empregado por conta própria; Flexibilidade de horários e nas relações de trabalho; Gerenciamento por objetivos; Liberdade; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Menor absenteísmo e Oportunidade para deficientes.	Custos de equipamentos; Dificuldade de desenvolvimento, de motivação e organizacionais; Erros de seleção de tarefa; Isolamento profissional; Mudanças na estrut. organiz; Percepção perda status e Problemas psicológicos.
Freitas (2008)	Concentração; Refeições em casa; Flexibilidade de horários; Maior interação com a família; Menos interrupções; Privacidade; Redução de custos para a empresa e para o empregado; Redução no tempo de deslocamento; Segurança e Silêncio.	Aumento custo de água e luz; Dificuldade de controle; Distração com atividades domiciliares; Falta de infraestrutura; Isolamento profissional e social e Receio de má avaliação.
Barros e Silva (2010)	Flexibilidade de horários; Melhoria da produtividade; Menos exposição violência/stress em deslocamentos; Redução custos para a empresa e para o empregado.	Conflito trabalho e vida familiar; Falta infraestrutura e supervisão; Isolamento profissional e cobrança.
Nohara, Acevedo, Ribeiro et al. (2010)	Autonomia para organizar tarefas; Maior interação com a família; Melhor qualidade de vida; Menos stress em deslocamentos e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade controle; Falta de reconhecimento colegas de trabalho e de supervisão; Isolamento; Mais trabalho.

**QUADRO 2: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO (CONTINUAÇÃO)**

Boscatte (2010)	Melhor qualidade de vida; Melhoria produtividade; Menor absenteísmo e Redução de custo empregado.	
Gaspar, Bellini, Donaire et al. (2014) Nogueira e Patini (2012)	Autonomia para organizar tarefas; Flexibilidade de horários; Maior interação familiar; Melhor planejamento das atividades; Melhor qualidade e produtividade no trabalho; Menos stress em deslocamentos e Redução de custos do empregado.	Dificuldade de controle e de avaliação de desempenho; Falta de infraestrutura e Isolamento profissional.
Costa (2013)	Autonomia para organizar tarefas e Flexibilidade de horários. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; Flexibilidade de horários; Melhor qualidade de vida e Redução no tempo de deslocamento.	Conflito trabalho e vida familiar; Dificuldade desenvolvimento; Falta supervisão; Isolamento social; Maior cobrança, Montar estrutura em casa.
Mello, Santos, Shoiti et al. (2014)	Melhor qualidade de vida; Melhoria da produtividade e qualidade do trabalho; Oportunidade para pessoas com deficiência e Redução de custos para a empresa.	
Hislop, Axtell, Collins et al. (2015)	Autonomia para organizar tarefas; Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e Flexibilidade de horários.	Isolamento social.
Eom (2016)	Equilíbrio trabalho /vida pessoal; Melhor qualidade, produtiv. no trab.; Redução poluição/tempo deslocamento.	Isolamento profissional e social e Não adequação ao teletrabalho.
Villarinho e Paschoal (2016)	Melhor qualidade de vida, produtividade; Menos interrupções, stress e tempo em deslocamentos.	Isolamento social e Tecnologia falha.
Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)	Amadurecimento profissional dos jovens.	Precarização e descontrole da carga de trabalho.

Fonte: Filardi, Castro e Zanini (2020, p.31)

Todavia, Lucena (2015, p. 53) alerta que:

algumas mesmas características do teletrabalho podem ser positivas ou negativas, conforme a maneira em que geridas pelas partes da relação de contratual. Assim, se novas tecnologias possibilitam ao indivíduo um incremento na convivência com a família e outras relações pessoais, permitindo uma melhor gestão do seu tempo, por outro lado o afastam do contato direto com o ambiente da empresa, dos seus supervisores e colegas. Tal condição poderá levá-lo a um nocivo isolamento, em especial quando da prestação de serviços no domicílio ou em unidades remotas, uma vez que o convívio profissional também é elemento contributivo na construção da felicidade e dos laços de afeto e amizade.

Por fim, Oliveira e Pantoja (2018, p. 1670) em sua pesquisa deixam a reflexão de que “no tocante às vantagens observadas, estas, muitas vezes são percebidas pelos teletrabalhadores, pela organização e pela sociedade. Enquanto isso, as desvantagens estão relacionadas frequentemente, apenas ao teletrabalhador”.

De toda forma, em um balanceamento entre prós e contras, os pontos positivos superam com folga os pontos negativos, de forma que, analisando apenas sob essa ótica, é perfeitamente possível que o teletrabalho tenha suas dificuldades contornadas e seja implantado nas instituições interessadas.

### 2.1.3 Custos

Por ser algo ainda relativamente incipiente em algumas organizações, o teletrabalho tem gerado algumas incertezas sobre aspectos próprios de sua sistemática, o que tem provocado debates entre representantes das instituições e dos empregados.

Barros e Silva (2010) lembram que para a implantar essa modalidade de trabalho é preciso que a empresa efetue investimentos em tecnologia da informação: notebooks, telefones celulares, modem de internet, palmtops, além de programas de computador especializados que possam servir de base para o trabalho. Esses investimentos são voltados à melhoria da comunicação e da acessibilidade do trabalhador à empresa, bem como à sua integração ao ambiente corporativo.

Do ponto de vista do trabalhador, pode-se inicialmente considerar que o teletrabalho é capaz de proporcionar um conjunto de benefícios, entre eles o financeiro, com a economia de combustível, vestimentas, alimentação fora de casa etc. Porém, Barros e Silva (2010) também mostram que a economia de recursos financeiros nem sempre é satisfatória, pois mesmo que o trabalhador elimine os custos com deslocamento até o trabalho, por outro lado ele terá gastos com a aquisição de materiais de expediente, mobiliário, energia etc. Ademais, nem sempre as condições necessárias para o desempenho de sua função são adequadas, por isso a importância da disponibilização de recursos financeiros/materiais para que o teletrabalhador tenha condições de exercer suas tarefas sem que incorra em gastos pessoais, estabelecendo, simultaneamente, mecanismos transparentes de controle desses recursos e prestação de contas.

No Brasil, apesar de o teletrabalho já ser desenvolvido há algum tempo, apenas no ano de 2017, com o advento da Lei nº 13.467, é que foi inserido na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) alguns disciplinamentos sobre o assunto, dentre eles a responsabilidade pelos custos do empregado com o trabalho desenvolvido fora das dependências da empresa.

Primando pela autonomia contratual entre as partes a previsão do Art. 75-D daquele diploma legal é que “a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito”.

Nota-se que o legislador não quis adentrar nos detalhes da responsabilidade pelos custos, permitindo que o empregado e o empregador tenham autonomia para acordar a melhor forma de tratar os custos envolvidos, até porque ocorrerão indetermináveis situações fáticas que

devem ser tratadas de acordo com suas circunstâncias, não sendo possível o legislador disciplinar todas elas.

Ocorre que, por vezes, o teletrabalho pode ser de maior interesse para o empregado do que para o empregador, seja para atender a uma jornada de trabalho mais flexível, redução de custos com transporte, convívio familiar etc. Desta forma, um comum acordo entre os envolvidos parece, de fato, ser a melhor alternativa, pois apenas diante de uma situação concreta é possível mensurar e determinar as despesas geradas e a melhor forma de ressarcí-las.

Vale salientar ainda, que as normas trabalhistas previstas na CLT não se aplicam aos servidores públicos e, até o momento, não existe lei no ordenamento jurídico pátrio brasileiro que normatize o assunto, ficando a cargo de cada órgão o disciplinamento dessas despesas. No Tribunal Superior do Trabalho (TST) a Resolução Administrativa nº 1499, de 1º de fevereiro de 2012, que regulamenta o teletrabalho naquele órgão, dispõe em seu art. 7º a previsão de que “compete exclusivamente ao servidor providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias à realização do teletrabalho, mediante uso de equipamentos ergonômicos e adequados” (BRASIL, 2020).

Além disso, o mesmo artigo prevê que o servidor, antes do início do teletrabalho, assinará declaração expressa de que a instalação em que executará o trabalho atende às exigências do Tribunal. Desta forma, é repassada aos servidores em regime de teletrabalho toda a responsabilidade pela organização do seu espaço físico de trabalho, arcando com todos seus custos, só restando a ele, caso não concorde em assumir o ônus, a não adesão a essa modalidade, uma vez que a realização do teletrabalho naquele tribunal é facultativa, conforme a dicção do art. 2º da mesma Resolução.

Percebe-se deste modo, que cabe a cada órgão disciplinar, em comum acordo com seus funcionários e/ou sindicatos, a melhor forma de administrar esses custos, seja por meio de ressarcimento, rateio ou às expensas do empregado quando lhe for conveniente.

#### **2.1.4 Carga horária, produtividade e controle**

Mensurar a produtividade, verificar carga horária e estabelecer formas de como controlar isso parece ser um grande desafio para os gestores que temem que seus colaboradores se sintam acomodados com a ausência de supervisão física e não cumpram com suas funções. Entretanto, esse argumento não merece prosperar, uma vez que a supervisão também pode ser

realizada à distância, seja por meio de controle de acesso aos sistemas ou por produtividade apresentada.

Além disso, o simples fato de se encontrar no ambiente de trabalho não é condição suficiente para que o funcionário esteja totalmente voltado para o desenvolvimento de suas atividades, como bem exemplifica Mello (1999, p. 27):

[...] a principal questão do teletrabalho sempre será com respeito aos resultados. Muitos gerentes se enganam achando que o empregado está digitando, quando na verdade ele está cochilando na sua mesa, embora ouça-se o clicar do teclado do computador. Isto não é gerenciar. O verdadeiro gerente privilegia os resultados e, portanto, precisa ser muito mais orientado para resultados.

O mais importante é que o serviço seja prestado com a eficiência que se espera da Administração Pública. Pantoja (2017) defende que não basta uma forma de atuação voltada para a melhor relação custo-benefício. É preciso, sobretudo, que os níveis de satisfação, de qualidade e eficiência dos serviços oferecidos à sociedade, sejam assegurados. Assim, a autora ressalta a necessidade de modelos de gestão inovadores e da utilização de tecnologias gerenciais mais complexas, visando transformar estruturas burocráticas em instituições flexíveis e adaptáveis.

Por isso, tendo em vista as peculiaridades do teletrabalho, parece ser inexecutável a exigência do controle da jornada de trabalho do empregado que estará em um ambiente externo à empresa e com a possibilidade de estabelecer seu próprio horário. E, ainda que se utilizasse algum controle eletrônico por meio do acesso remoto aos sistemas da organização, não seria suficiente para comprovar que o colaborador estivesse, de fato, realizando as atividades demandadas. Por isso, as instituições que vêm adotando o teletrabalho têm lançado mão do aferimento de metas em substituição ao controle de ponto.

Lucena (2015), em pertinente estudo sobre o controle do trabalhador à distância, esclarece que a subordinação jurídica permanece como uma das principais características da relação de emprego e pode ser verificada pela obediência a ordens imediatas e, também, pela aferição de tarefas executadas, metas alcançadas, cumprimento de prazos, qualidade e produtividade. Geralmente o teletrabalhador tem seu labor dimensionado por meio do tempo à disposição ou pela produção.

Ademais, o autor ainda exemplifica outras formas de controle da jornada desenvolvida à distância:

Além dos conhecidos meios indiretos e combinados de controle à distância de jornada externa do trabalhador como roteiros pré-definidos, prazos, metas, pontos de encontro e tacógrafos, também são utilizados recursos da tecnologia de mobilidade e telemática por meio de conexões remotas pela rede de telefonia, fibras óticas, fio, wi-fi, internet, rádio e satélite, valendo-se de instrumentos tão variados como computadores, notebooks, palm tops, smartphones, pagers, tablets, BIPs, câmeras de vídeo, localizadores e rastreadores por satélite (gps) e aplicativos de comunicação instantânea do tipo Skype, WhatsApp, MSN, Viber, tele e video conferências e uma ampla variedade de novos recursos que a todo dia nos oferece a ciência (LUCENA, 2015, p. 56).

No tocante ao controle por meio de aferição de metas, Ludovico (2011) alerta que metas de difícil ou impossível alcance, a avaliação do ser humano meramente quantitativa e qualitativa dos resultados da sua produção, dificuldades na conciliação entre a vida privada e a profissional e a baixa taxa de retribuição pessoal, entre outros fatores, são identificados como causadores de depressão no trabalho à distância, já classificada com uma das maiores e mais perigosas causas de transtornos mentais e acidentes do trabalho no mundo moderno.

Lima (2018) argumenta que dentre os reflexos provocados pelo teletrabalho tem-se o modo de repensar os paradigmas organizacionais, modificando a cultura do registro de ponto de entrada e saída, com horários definidos nas extensas jornadas no ambiente físico das empresas e dos órgãos públicos, para a cultura de resultados, influenciando muito a maneira de gerenciar.

Ainda sobre a readequação da carga horária Rocha e Amador (2018) destacam que o teletrabalho reflete-se também na autonomia para organizar o modo de trabalhar, principalmente quanto ao espaço e ao tempo, considerando a diversidade das pessoas e seus aspectos subjetivos, a exemplo das mães com filhos pequenos ou lactantes, pessoas de idade mais avançada, jovens estudantes, entre outros em que o teletrabalho representa um incentivo para não deixar de trabalhar, uma vez que poderá haver uma melhor adequação de horário.

No Judiciário existe a Resolução nº 227/2016 do CNJ que regulamenta, em linhas gerais, o teletrabalho nos tribunais. E no tocante às metas de desempenho, a referida resolução estabelece que elas serão superiores às metas de desempenho dos servidores com mesma atividade nas dependências do órgão, devendo o planejamento destas, sempre que possível, ser feito de comum acordo entre o teletrabalhador e seu gestor, antes do início do programa, e acompanhado de forma diária, semanal e/ou mensal. No planejamento de desenvolvimento do programa devem constar as tarefas, as metas e a periodicidade com que o servidor em regime de teletrabalho deve comparecer ao local de trabalho para o exercício regular de suas atividades, assim como o cronograma de reuniões com a chefia imediata para avaliação de desempenho, eventual revisão e ajustes de metas (BRASIL, 2016).

Também merece destaque o disposto no art. 7º daquela dicção normativa que se refere ao alcance da meta de desempenho estipulada ao servidor em regime de teletrabalho, a qual equivale ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho de cada tribunal, não cabendo pagamento de jornada extraordinária para cumprimento da meta acordada, podendo, nos casos de não cumprimento pelo servidor, haver compensação a ser definida pelo órgão ou pelo gestor do teletrabalhador.

O Tribunal de Contas da União por meio da Portaria-TCU nº 233, de 21 de agosto de 2018 também normatizou a operacionalização da modalidade de teletrabalho no tribunal, estabelecendo, entre outros requisitos, meta superior à estipulada para os servidores que executem atividades similares de forma presencial.

Entretanto, esse não parece ser o modelo mais justo. Para Silva (2015) não há razão de existir exigência de maior produtividade ao teletrabalho só porque é realizado em casa, permanecendo essa mentalidade inconsciente de que o trabalhador em sua residência trabalha menos, ainda que produza o mesmo em relação à produção em seu local do trabalho. Tal exigência tem o intuito de incentivo à produção, pelo conforto que a casa proporcionaria ao trabalhador, o que ocasionaria estímulo maior ao trabalho, mas afronta a igualdade e acarreta certa discriminação. Portanto, para Silva (2015), a premissa do teletrabalho deveria ser apenas oferecer flexibilidade à realização da jornada laboral do servidor e não o seu aumento de trabalho.

Apesar de não parecer razoável exigir maior produtividade de quem desenvolve suas atividades fora da empresa, indo de encontro à isonomia, naturalmente o empregado que se encontra em teletrabalho tende a apresentar uma maior produtividade, pois o profissional tem a oportunidade de fazer o que gosta no seu próprio ritmo e em condições mais favoráveis ao seu desempenho.

De qualquer forma, é sabido que com as ferramentas tecnológicas que existem hoje é de fácil operacionalização ter o controle do desempenho do seu funcionário seja por meio da mensuração das horas trabalhadas ou pela aferição de metas de produtividade. Contudo, o mais importante para o sucesso da relação empregador-empregado é que exista uma boa gestão de pessoas e o atendimento às demandas.

Nas palavras de Fischer (2002, p. 12) “(...) entende-se por gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.” Ou seja, a partir desse conceito é possível compreender que pouco adianta a organização possuir as mais modernas ferramentas de controle de horário, metas e

produtividade, se não for capaz de conciliar tecnologia com uma boa gestão de pessoas nesse novo modelo de ambiente corporativo.

Nesse cenário Nogueira (2012, p. 133) faz primoroso estudo acerca dos desafios dos gestores no trabalho remoto. Segundo o autor “(...) identificar o potencial do indivíduo, oferecer feedbacks com relação ao seu comportamento, perceber o grau de maturidade e conseguir por meio de resultados numéricos a realização das metas esperadas, é fundamental para que o gestor possa traçar plano de carreira ao seu funcionário”.

Nogueira (2012) relata ainda aspectos que envolvem a dimensão do comportamento humano e são mais difíceis de avaliar no contexto do trabalho remoto. Para um gestor de teletrabalhadores qualquer comunicação passa a ter maior importância para que se possa identificar a maturidade de um funcionário e avaliar os resultados e o cumprimento das metas. Nesse processo de comunicação, a tecnologia pode apoiar o gestor a ter maior proximidade no relacionamento, utilizando e-mails, chat de mensagens instantâneas ou mesmo telefone.

Em resumo, conclui-se que a gestão de pessoas no trabalho à distância não é muito diferente do trabalho convencional, mantendo, com as adaptações necessárias, os mesmos pilares necessários à boa gestão do capital humano e o consequente atingimento dos objetivos da empresa, por meio da motivação, boa comunicação, trabalho em equipe, identificação de habilidades e competências, capacitação e oportunidade de crescimento.

### **2.1.5 Teletrabalho no serviço público**

Grandes discussões ainda surgem quando se fala em teletrabalho no serviço público. Para Silva (2015), há muitas visões equivocadas acerca do teletrabalho. Os gestores públicos têm o receio em relação às notícias de que determinado funcionário/servidor possa ficar em casa e lá não trabalhe. Por outro lado, no setor privado tal modalidade já caminha a passos largos, inclusive, com o advento da Lei nº 12.467/2017, que alterou a CLT para tratar expressamente dessa possibilidade na seara trabalhista.

Deste modo, no contexto atual, é de suma importância analisar a viabilidade da adoção desse modelo pelo setor público brasileiro, tendo em vista que esta modalidade já se mostra presente na nossa realidade e ainda não há lei que trate de forma devida acerca de suas peculiaridades.

Silva (2015) ainda identifica iniciativas de implantação do trabalho remoto no serviço público brasileiro entre 2005 e 2014 em instituições como o SERPRO, Tribunal de Contas da União (TCU), Secretaria da Receita Federal (SRF), Advocacia Geral da União (AGU), Banco

do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Tribunal Superior do Trabalho (TST) e Tribunal Regional Federal (TRF).

No setor público o Poder Judiciário tem se mostrado um campo aberto para o teletrabalho e tem avançado bastante em suas adesões. Vários Tribunais de Justiça, Tribunais Regionais Federais e Tribunais Regionais do Trabalho já regulamentaram a modalidade em seus serviços, a exemplo do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 6ª Região que publicou a Resolução Administrativa TRT nº 05/2016 e instituiu e regulamentou o trabalho remoto de forma definitiva no âmbito do respectivo órgão.

Mas também são encontrados avanços na área fiscal. A Receita Federal desde 2012 segue essa vertente. A Portaria RFB nº 947, de 27/04/2012 implementou um programa piloto de teletrabalho para os integrantes da carreira de auditoria e mais tarde, por meio da Portaria RFB nº 2.383, de 13 de julho de 2017, foi consolidado de forma definitiva. No âmbito estadual a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo deu seus primeiros passos por meio da Portaria CAT 24, de 24-03-2017, que “disciplina a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito da Diretoria da Representação Fiscal da Coordenadoria da Administração Tributária”.

Por fim, mais recentemente, o Estado do Espírito Santo publicou a Portaria nº 58-R, de 30 de dezembro de 2019, que “disciplina o regime de teletrabalho no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda – Sefaz”. Ou seja, já se encontra na Administração Pública exemplos suficientes que sustentam que o teletrabalho é uma tendência que está se consolidando, pois, seu resultado vai ao encontro dos anseios da população que clama pela maior eficiência do Estado.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

No decorrer da evolução do Estado brasileiro a Administração Pública se desenvolveu com base em três modelos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial - em sequência temporal, mas sem que, no entanto, qualquer um deles fosse inteiramente abandonado. Segundo Bresser-Pereira (1995), na Administração Pública patrimonialista o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, de forma que a *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Como consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de gestão administrativa.

Ainda segundo o autor, como forma de combater essa corrupção e nepotismo, surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, o modelo burocrático, cujos princípios orientadores do seu desenvolvimento são a profissionalização, a ideia de carreira, a

hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Neste modelo os controles administrativos são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas.

Contudo, esse controle tem como consequência um Estado engessado sem a preocupação com sua missão básica, que é servir à sociedade. Com isso, após a gestão pública brasileira atravessar as fases da administração patrimonialista e da burocrática, na década de 1990 surge uma nova reforma do aparelho do Estado por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE) capitaneado pelo próprio Luiz Carlos Bresser-Pereira.

Segundo Costa (2008), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado tinha como proposta explícita inaugurar a chamada “administração gerencial”, o que parecia designar o fim da história da Administração Pública, espécie de panaceia redentora do estatismo patrimonialista e do ogro burocrático.

Contudo, Bresser-Pereira (1995, p. 16) esclarece que:

A administração pública gerencial constitui um avanço e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.

Para Sobrinho e Silva (2015), a Administração Pública gerencial trouxe a proposta de gerar mais eficiência, eficácia e efetividade às funções e atividades das organizações públicas, permitindo a descentralização e a desconcentração administrativa, a fim de atingir os objetivos traçados, de forma que, a tarefa de administrar consiste num fluxo de ações e funções que envolvem não só o administrador público, mas também a todos os que compõem a organização pública.

Trigueiro (2012) explica isso ao demonstrar o fluxo para organização atingir seus objetivos, seja ela pública ou privada, no qual o administrador deve partir dos princípios básicos da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar. Para obter êxito, é necessário que o gestor público saiba utilizar e empregar os recursos existentes, como os recursos humanos, financeiros e materiais, ao passo que, respeitando a lógica gerencial, os resultados tendem a ser atingidos com menor desperdício de recursos e eficiência.

Essa reforma surgiu como uma tentativa de resposta à ineficiência estatal e tal foi sua importância que no ano de 1998 foi promulgada a Emenda Constitucional nº 19 (EC 19/98),

proporcionando alterações no capítulo destinado a tratar da Administração Pública e seus princípios norteadores, inserindo inclusive, o princípio da eficiência, que antes não tinha previsão na Carta Magna (BRASIL, 1998).

Sobre o assunto, Baracho e Souza (2017) destacam que a reforma administrativa realizada sob a égide da EC 19/98 efetivou pontos importantes para o processo de desburocratização do Estado. Dentre esses pontos estão a introdução do princípio da eficiência como norteador da Administração Pública, além da renegociação de dívidas com os Estados proporcionada pela redução de custos do aparelho estatal.

Meirelles (2016) destaca a eficiência como um dos deveres da Administração Pública, definindo-o como aquilo que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. Pontua o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades dos cidadãos (menos tempo, menos gastos e melhor serviço prestado).

### **2.2.1 Modernização da Administração Pública**

Nesse contexto trazido pela Administração Pública gerencial urge a necessidade de modernização do Estado em todos os seus aspectos, tanto no âmbito político-econômico, com novos arranjos institucionais, como no âmbito de infraestrutura propriamente dita, pois percebe-se que o Estado deve acompanhar a iniciativa privada em seus avanços tecnológicos.

Na concepção de Simione (2014), as reformas que a Administração Pública tem conhecido desde os anos 1980 e as mudanças nos modelos de gestão pública adotados em vários países do mundo inteiro repercutem em análises teóricas e práticas administrativas consideradas inovadoras para as formas de organização e funcionamento da Administração Pública. A necessidade de se constituir uma administração pública cada vez mais capacitada para atender as demandas da sociedade e a prestação de serviços públicos com maior qualidade, assim como a ascendência do desempenho das instituições públicas, se tornaram numa "bandeira" fundamental da teoria e da prática da gestão pública na contemporaneidade.

Segundo Souza (2017), o tema da modernização esteve no centro dos debates desde os anos 1930. Buscava-se identificar as razões do subdesenvolvimento e encontrar soluções para os entraves enfrentados pelos países do então chamado Terceiro Mundo. O diagnóstico era o de que as principais razões do subdesenvolvimento eram inerentes aos próprios países, e não oriundas de fatores externos. Afirmava-se, assim, que o problema do subdesenvolvimento

estava nos atributos do Estado e a solução seria a modernização, que ocorreria pela emulação dos modelos de desenvolvimento e de instituições adotados pelos países considerados desenvolvidos.

Nesse contexto ocorre o surgimento da Nova Gestão Pública (New Public Management) termo alçado para designar as transformações necessárias da administração pública capazes de proporcionar uma gestão, nos moldes adotados no setor privado, focada na eficiência, redução de custos e alcance de maior eficácia na prestação de serviços.

Simione (2014) aduz que ela representa o surgimento de uma visão ou de um movimento que trata a Administração Pública por meio de doutrinas e práticas que se assentam na aplicação de princípios e técnicas da gestão privada, com o intuito de superar as limitações causadas pela estrutura hierárquica da burocracia. Logo, a NGP requer necessariamente modernização e reforma nos métodos e formas de gestão capazes de responder aos problemas surgidos com a redução da capacidade de o Estado e as suas instituições prestarem serviços de forma efetiva e com a qualidade desejada pelos cidadãos.

No entendimento de Thoonen (2010), com a emergência desse movimento reformista pretendeu-se conduzir mudanças na gestão de políticas públicas e nas áreas relacionadas com os métodos organizacionais, prestação de serviços públicos e relações de trabalho, planificação e despesa, gestão financeira, prestação de contas, gestão pela iniciativa privada, auditoria, avaliação e processo de compras. As mudanças administrativas efetuadas têm como objetivo o alcance de resultados mais satisfatórios para organização e a adoção de mecanismos capazes de alterar os valores essenciais da cultura administrativa do ideal típico burocrático, como a legalidade, imparcialidade e equidade, por princípios renovados de eficiência, efetividade e qualidade.

De acordo com Motta (2007), com a redemocratização, a inspiração neoliberal e as referências das inovações oriundas de países mais avançados, os movimentos de reforma procuravam centrar-se nas especificidades das diversas organizações públicas, à semelhança das mudanças na área privada. A perspectiva básica era a eficiência e capacidade de resposta da administração pública e melhora da gerência pública. Passou-se a questionar o tradicionalismo da gestão pública, mas incorporando os fundamentos democráticos implantados na nova Constituição, como a subordinação da administração pública a mandatos políticos conquistados em eleições democráticas.

Oliveira; Sant'anna e Vaz, (2010, p. 1454-1455) entendem que:

Um traço parece caracterizar a gestão pública brasileira contemporânea: a adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do mundo corporativo. Criatividade, postura empreendedora, inovação gerencial, gestão por resultados, contratos de gestão, gestão por competências são alguns dos termos e expressões que, paulatinamente, aderem ao vocabulário cotidiano das diversas instâncias da gestão pública nacional.

Na visão de Matsuda (2006), o comportamento gerencial das empresas privadas, seguindo as tendências da Administração, incorporaram no seu cotidiano os recursos disponíveis pelas novas tecnologias da informação e comunicação, as quais também estão provocando mudanças significativas na administração pública. Desta forma, o governo tem procurado se valer desses novos recursos para atender às expectativas da sociedade, a partir do acesso tecnológico, com o objetivo de facilitar e integrar a participação da comunidade na gestão pública.

Portanto, percebe-se que as organizações públicas são constantemente pressionadas a reverem suas estruturas e formas de funcionamento com o objetivo de aperfeiçoar seu *modus operandi*, assegurando melhor desempenho e resultados que representem a tão desejada eficiência proclamada na Constituição Federal de 1988 (CF/88), e isso, inevitavelmente requer a modernização também sob o aspecto tecnológico.

### **2.2.2 Tecnologia da informação e governo eletrônico**

Atualmente o mundo está repleto de avanços tecnológicos e a todo momento o ser humano se depara com novas ferramentas capazes de tornar a sua vida mais prática e as tarefas mais produtivas com menor dispêndio de recursos. Já é comum o uso de termos como “quarta revolução industrial”, “revolução 4.0”, ‘indústria 4.0”, etc. para definir essa nova fase que a inteligência artificial tem proporcionado experimentar.

De acordo com Amorim (2017), o termo “Indústria 4.0” surgiu a partir de um projeto do governo alemão que visava o desenvolvimento das tecnologias voltadas para as indústrias, de forma a aumentar a competitividade através de “fábricas inteligentes”. Estas unidades de produção “inteligentes” seriam proporcionadas através da conexão de máquinas, sistemas e ativos criando redes inteligentes ao longo do processo produtivo controladas autonomamente, ou seja, com pouquíssima intervenção humana, com base nas informações produzidas pela cadeia produtiva e pela demanda de produção.

Ainda discorrendo sobre o tema, o autor destaca que, devido à importância dada pelos Estados e pelas empresas, a indústria 4.0 será uma realidade cada vez mais constante na economia mundial, sobretudo nos países mais desenvolvidos, onde é reconhecida tanto como uma forma de gerar novos negócios, bem como, de tornar as economias mais competitivas através de alta produtividade a baixo custo. Tudo isto reforça a importância da análise das suas consequências socioeconômicas (AMORIM, 2017).

Já Almeida (2015) revela que a Revolução Informacional, também conhecida como “Era Digital”, tem tido alcance sobre todos os segmentos da sociedade, do mundo corporativo à vida privada das pessoas, chegando também aos entes governamentais, que não poderiam ficar de fora desse processo de modernização, pois esse é uma demanda antiga e urgente da sociedade.

Embasando-se na eficiência, uma das premissas da Administração Pública gerencial é acompanhar a evolução do setor privado naquilo que lhe for pertinente. Assim, são os ensinamentos de Santos (2018, p. 4) ao relatar que:

[...] como alternativa ao modelo burocrático surge o modelo gerencial pautado na utilização de ferramentas de gestão originadas da administração privada e pensamentos neoliberais que defendem o estado mínimo, a busca pela padronização de procedimentos e a otimização de tempo e volume de recursos [...] sendo mais eficientes, as práticas do setor privado começam a ser inseridas na administração pública. Basicamente o gerencialismo tem como características principais: controle por resultados “*a posteriori*”, maior autonomia e flexibilidade, descentralização, responsabilidade (*accountability*), orientação para o cidadão, participação social, transparência e eficiência.

Nessa seara um termo bastante utilizado para designar o uso de tecnologias da informação no setor público é o “governo eletrônico”. Essas tecnologias vão desde telefones convencionais a aplicativos com inteligência artificial (robôs) que interagem com o cidadão a qualquer hora do dia. O uso desses recursos tem como objetivo reduzir a distância entre governo e governado, além de possibilitar menor tempo de resposta nos serviços prestados, aumentando assim, a eficiência do poder público.

Para Mendoza Quispe (2018, p. 10), “governo eletrônico, *e-government*, ou *e-gov*, consiste na utilização das tecnologias da informação na entrega de produtos e serviços para cidadãos, empresas e até mesmo outros governos”. Ainda discorrendo sobre o tema, a autora afirma que um dos principais objetivos do governo eletrônico é aproximar governo e cidadãos superando obstáculos da comunicação entre as duas partes. Soluções de governo eletrônico envolvem o uso de ferramentas com telefones, e-mail, portais de internet, software para computadores pessoais e aplicativos para dispositivos móveis. Por meio de tais ferramentas os cidadãos podem realizar diversas operações como, por exemplo, emissão de documentos,

pagamento de impostos, acesso a informações públicas etc., de modo que, por se tratar de serviços eletrônicos, estes são oferecidos em caráter remoto e estão disponíveis independentemente dos horários de funcionamento das instituições públicas que os oferecem.

Evidentemente essa mudança leva um longínquo e gradual período de transformação e adaptação, contudo, fato é, que os usuários já se deparam constantemente com novas tecnologias no serviço público e isso acarreta novas formas de trabalho e quebra de paradigmas, por isso, tanto a sociedade como a administração pública e seus servidores precisam estar aptos a se adaptarem a essas novas formas de apresentação do serviço público.

No Brasil, desde o ano 2000, o governo federal tem buscado evoluir seus processos e a prestação de serviços públicos com o auxílio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). O Programa de Governo Eletrônico iniciou no Brasil uma série de adaptações, inovações e desafios para a realização da melhoria da qualidade do serviço público. Várias políticas e iniciativas foram realizadas até 2016, mas com a publicação da Estratégia de Governança Digital (EGD), foi implantado um novo paradigma de gestão pública e das relações entre o Estado brasileiro e a sociedade. Desburocratização, modernização do Estado, simplificação de processos, melhoria no acesso à informação pública, transparência, melhoria nos atendimentos e racionalização de gastos públicos são alguns avanços que a política de governança eletrônica e digital proporcionaram (BRASIL, 2020).

Em 2020, por meio do Decreto nº 10.332, de 28 de abril, o governo federal instituiu a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, organizada em princípios, objetivos e iniciativas que nortearão a transformação do governo por meio de tecnologias digitais. O seu objetivo é oferecer políticas públicas e serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor para o cidadão.

Os objetivos a serem alcançados, por meio da Estratégia de Governo Digital, segundo o referido decreto, incluem, entre outros: oferecer serviços públicos digitais simples e intuitivos, consolidados em plataforma única e com avaliação de satisfação disponível; conceder acesso amplo à informação e aos dados abertos governamentais, para possibilitar o exercício da cidadania e a inovação em tecnologias digitais; promover a integração e a interoperabilidade das bases de dados governamentais; promover políticas públicas baseadas em dados e evidências e em serviços preditivos e personalizados, com utilização de tecnologias emergentes; disponibilizar a identificação digital ao cidadão; adotar tecnologia de processos e serviços governamentais em nuvem como parte da estrutura tecnológica dos serviços e setores

da administração pública federal; e otimizar as infraestruturas de tecnologia da informação e comunicação (BRASIL 2020).

Entre os serviços mais comuns que já se encontram digitalizados e possibilitam seu uso de forma eletrônica estão a Carteira de Trabalho Digital, Carteira Digital de Trânsito, o Certificado Internacional de Vacinação, além de outros serviços específicos realizados em cada órgão, como a solicitação de benefícios previdenciários, emissão de certidões etc.

Também se verificam projetos de uso das tecnologias da informação nos órgãos estaduais. Na Sefaz-PE já é possível o atendimento ao contribuinte por meio da inteligência artificial, com o uso de um chat on-line e por um número de aplicativo de mensagem. A ferramenta do chat fica no site da Secretaria e pode tirar dúvidas, por meio de um atendente virtual, relacionadas ao parcelamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de quaisquer Bens ou Direitos (ICD), liberação de mercadorias, entre outros serviços. Para acessar, o contribuinte deve entrar no site da Fazenda e clicar no ícone desejado que em seguida a assistente virtual iniciará o atendimento online. Esta ferramenta facilita o acesso do contribuinte à Sefaz-PE, independentemente do local onde o ele se encontre, assim como, contribuirá para que o atendimento ocorra de forma mais célere (PERNAMBUCO, 2021).

Assim, a sociedade cada vez mais anseia por respostas rápidas as suas demandas, e a tecnologia da informação é um instrumento muito importante para que o governo consiga suprir as necessidades dos cidadãos com maior celeridade e eficiência. Além disso, a digitalização de documentos e processos, com a sua criação apenas nato-digital, ocasiona a eliminação do uso de papel, proporcionando redução de dispêndios financeiros, menor uso de recursos naturais e maior segurança dos processos.

### **2.2.3 Tributação e fiscalização na era digital**

Os reflexos das novas tecnologias também se estendem para o setor público e, dessa forma, também afetam a fiscalização em todos os seus âmbitos, sobremaneira a fiscalização tributária que é, talvez, a mais dependente dos recursos tecnológicos.

Em pesquisa realizada na Secretaria da Fazenda do Espírito Santo para aferir a percepção dos auditores sobre a influência da TIC na execução das atividades de auditoria e nos resultados do trabalho, Condé e Quintal (2015) observaram que a execução dos serviços e os resultados do trabalho de auditoria fiscal são impactados pela TIC e chegaram a constatação

de que utilizar com frequência as ferramentas de TIC reduz o tempo de execução dos serviços, facilita a realização das tarefas, aumenta a produtividade no trabalho e reduz a sonegação fiscal.

Já em recente estudo na Secretaria da Fazenda do Mato Grosso do Sul, Palacios (2021, p. 35) explica que:

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.

Nesse diapasão, atendo-se à revolução digital, Neto, Afonso e Fuck (2019), afirmam que os reflexos das tecnologias afetam tanto a política tributária quanto a administração fazendária. Se por um lado as novas tecnologias de informação, comunicação e inteligência abrem enormes oportunidades para que os fiscos cobrem, arrecadem e fiscalizem os tributos com mais eficiência e agilidade; por outro, essas mesmas tecnologias tornam obsoletos, inadequados e até inoportunos muitos dos impostos desenhados e cobrados em uma economia que não era digital.

Tais autores também enfatizam que a digitalização mudou a forma de fazer negócios, bem assim de criar, circular e gerir riquezas. Ela fez surgir modelos empresariais até recentemente desconhecidos, novas formas de comércio e de relacionamento entre empresas e consumidores, ao tempo em que abandonou modelos tradicionais. Está alterando também a natureza do trabalho e a maneira como o poder público e a sociedade se comunicam. Governo e instituições jurídicas precisam adaptar-se aos tempos atuais para lidar com necessidades e demandas emergentes e administrar canais e instrumentos inéditos (NETO; AFONSO e FUCK, 2019).

Destaca Schwab (2016, p. 11), “o que vivemos hoje pode ser apenas o início de transformações mais radicais ainda em curso. Há quem afirme que o mundo estaria à beira da quarta revolução industrial, com impactos econômicos e sociais evidentes e consequências imprevisíveis no longo prazo, inclusive quanto ao funcionamento do Estado”. Inteligência Artificial (IA), big data, criptomoedas, robótica, impressoras 3D, internet das coisas (IoT) e nanotecnologia – apenas para citar alguns exemplos – tendem a impactar radicalmente economia e sociedade, tornando obsoleta boa parte das regras e instituições jurídicas hoje vigentes.

Com essa evolução das tecnologias de telecomunicações e de aparelhos móveis, alguns negócios e atividades empresariais já existentes foram alçados a novos patamares, além do

surgimento de novos negócios e mercado. Araújo (2020, p. 11) explica que “o conjunto de negócios surgidos e realizados por meio da internet e de novas tecnologias e seus impactos na economia global são denominados de economia digital, em que estão inseridos os negócios e as atividades desenvolvidas por meio de plataformas digitais multilaterais.”

Logo, esse novo contexto tem implicações na seara tributária. Fundamentos como a localização física dos contribuintes e a origem dos rendimentos já não fazem tanto sentido em algumas situações. Também se mostram impróprias em algumas situações a distinção de atividades entre serviços ou mercadorias ou entre obrigações de “dar” ou de “fazer”. (FARIA; SILVEIRA e MONTEIRO, 2018).

Um exemplo que ilustra bem essa discussão a respeito da tributação é a Internet das Coisas, considerando a sua possível caracterização como serviço de telecomunicação. Silveira (2019) afirma que, apesar da definição trazida pelo Decreto nº 9.854/2019 permitir um afastamento da possibilidade de tributação da IoT pelo ICMS-Comunicação, problemas relacionados ao conflito de competência entre estados (Imposto sobre Circulação de Mercadorias - ICMS) e municípios (ISS) para tributação de atividades de empresas de tecnologia também se observariam para a Internet das Coisas, já que esta pode abranger operações mistas como a venda de mercadoria, o licenciamento de *software* e a prestação de serviços.

São muitas as transformações que afetam não só a vida dos cidadãos, mas também conduz a novas perspectivas sobre a tributação de bens e serviços. Abraham e Ricardo Catarino (2019, p. 191) lembram que:

O Netflix e a AppleTV vêm devastando o mercado de locadoras de vídeo; que o Spotify, TuneIn e AppleMusic estão prejudicando as rádios FM; que o Google acabou com as boas e velhas enciclopédias em papel; que o Airbnb está concorrendo fortemente com os hotéis; que o Whatsapp está prejudicando substancialmente as operadoras de telefonia fixa e móvel; que os Smartphones vêm eliminando as câmeras fotográficas e respetivas revelações em papel; que o Uber está revolucionando o sistema de transportes urbanos e rivalizando com os táxis; que sites como Mercado Livre eliminaram os tradicionais classificados de jornal; que o armazenamento de dados em nuvem praticamente acabou com a necessidade de pendrives; que os aplicativos bancários estão extinguindo agências físicas; que as criptomoedas colocam em xeque o sistema bancário tradicional; e que assistentes virtuais como SIRI (Apple), Google Assistant (Google) e Alexa (Amazon) têm nos tornado dependentes de suas facilidades.

Nesse compasso surge a necessidade de criação de instrumentos para uso nos órgãos de auditoria com o intuito de acompanhar essa evolução das telecomunicações, trazendo novas possibilidades de fiscalização que proporcionem mais celeridade e eficiência aos processos

fiscalizatórios, evitando que se tornem procedimentos obsoletos e incapazes de darem a resposta esperada pelo governo e pela sociedade.

Destacando o uso da Inteligência Artificial (IA) Abraham e Ricardo Catarino (2019) relatam que no Tribunal de Contas da União (TCU), instituição responsável por exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, possui um robô chamada ALICE – acrônimo de Análise de Licitações e Editais – que é uma ferramenta automatizada que analisa editais de licitações e atas de pregão eletrônico, com objetivo preventivo de evitar possíveis irregularidades.

Ainda de acordo com Abraham e Ricardo Catarino (2019), os seres humanos – juízes, advogados públicos e privados, auditores fiscais e demais atores na cena processual fiscal – não dão mais conta do elevado número de processos tributários em tramitação. Desta forma, percebe-se que não há outro caminho que não contemple a Inteligência Artificial (IA) como sendo uma das protagonistas nas relações entre Fisco e o contribuinte.

A Receita Federal do Brasil iniciou o uso de inteligência artificial há pouco tempo diante do abarrotamento de processos administrativos tributários em primeira instância que, apenas em 2017, totalizavam mais de 250 mil aguardando decisão nas delegacias especializadas e cujos valores ultrapassavam os 100 bilhões de reais. O robô da Receita realiza a leitura dos autos administrativos, a identificação, a defesa do contribuinte e, ao final, redige um relatório acompanhado de uma proposta de minuta de decisão (PUPO e OLIVON, 2018).

Portanto, é perceptível a importância da tecnologia da informação no trabalho de auditoria fiscal uma vez que essa atividade é diretamente afetada pelas novas tecnologias que surgem e devem ser usadas para o atingimento das metas da instituição. Mas vale salientar que uma nova tecnologia não necessariamente requer um novo software ou novo hardware, pois muitas vezes ela se apresenta simplesmente como mera nova metodologia de trabalho.

### 2.3 A SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE PERNAMBUCO

A Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco nasceu há 130 anos, no dia 21 de setembro de 1891 com a publicação da Lei nº 6, daquele ano. A inicialmente denominada Secretaria de Finanças de Pernambuco tinha como objetivo disciplinar a receita e a despesa do Estado, além de prover os recursos necessários à sua manutenção. O primeiro titular da pasta foi o padre Afonso de Albuquerque e Melo. A instituição centenária, já intitulada também Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda de Pernambuco, atravessou diversos momentos

políticos e históricos do Brasil, aumentando ou diminuindo seu campo de atuação conforme a realidade da época (ANDRADE, 1991).

Desde o seu surgimento 56 secretários já administraram a Secretaria da Fazenda de Pernambuco (Sefaz-PE), tendo inclusive um padre como gestor, Afonso de Albuquerque e Melo, que foi o primeiro secretário, no período de 1891 a 1893. Nesses pouco mais de 100 anos a instituição viveu momentos marcantes, como a informatização dos processos e rotinas de trabalho ainda no início da década de 1960 (PERNAMBUCO, 2016).

A Sefaz-PE tem por objetivo desenvolver e executar a política tributária do Estado, procedendo à tributação, à arrecadação e à fiscalização dos tributos estaduais; normatizar os procedimentos relativos ao processo de arrecadação tributária; desenvolver e executar a política financeira do Estado, compreendendo a contabilidade pública e o endividamento, bem como normatizar os procedimentos relativos ao processo de elaboração da legislação referente à programação e à execução financeiras e à contabilidade pública (PERNAMBUCO, 2020).

A Instituição alcançou um volume de arrecadação no ano de 2019, apenas com receita de ICMS, de pouco mais de R\$ 17 bilhões, valor que se manteve estável no ano de 2020 apesar da crise econômica imposta pela pandemia, o que mostra sua importância como órgão capaz de proporcionar ao estado os recursos financeiros a serem utilizados para custear suas despesas e realizar investimentos em prol da sociedade pernambucana.

Para o quadriênio 2020-2023 o órgão tem como principais desafios: “otimizar a inteligência fiscal, ampliar as operações de fiscalização e cobrança e transformar o atendimento de presencial para virtual, tudo isso considerando a alocação adequada de servidores e a transformação digital da Secretaria” (PERNAMBUCO, 2020).

Compulsando no sítio da Sefaz-PE a apresentação do seu planejamento estratégico para o quadriênio 2020-2023 em um dos valores descritos na sua identidade organizacional consta que o órgão buscará permanentemente a melhoria dos seus resultados, processos, instrumentos e ambientes de trabalho, na prestação de serviços ao cidadão e na qualidade de vida de seus servidores (PERNAMBUCO, 2020).

Um dos objetivos apresentados é “desenvolver e alocar as equipes de forma eficiente e alinhada ao novo modelo de atuação da Sefaz” é um de seus objetivos estratégicos de forma que realizar-se-á o planejamento adequado da força de trabalho, estabelecendo a alocação de forma compatível às necessidades do negócio e às competências individuais e desenvolver os servidores considerando as demandas atuais e futuras da instituição (PERNAMBUCO, 2020).

Outro objetivo estratégico é “viabilizar o alcance dos resultados estratégicos da Sefaz-PE por meio de um novo modelo de gestão de TI, garantindo a segurança e disponibilidades

das soluções” e, segundo sua descrição, será necessário garantir a segurança e a disponibilidade dos sistemas de TI e dar celeridade ao desenvolvimento das novas soluções, a partir da adoção do modelo de governança e gestão adequados ao negócio (PERNAMBUCO, 2020).

A Sefaz-PE possibilita a arrecadação e distribuição de recursos, tendo como visão apoiar o desenvolvimento socioeconômico do Estado. É por meio do órgão que se alcança o equilíbrio fiscal dinâmico do Estado, promovendo a austeridade nos gastos, despesas e com a recuperação de importantes indicadores fiscais (PERNAMBUCO, 2021).

Os auditores são responsáveis por colocar em prática dois tipos de ações fiscais. Existe uma ação verticalizada, que possui uma função mais efetiva de fiscalização, responsável por fazer uma espécie de “pente fino” nas contas de uma empresa. Elas englobam, em sua maioria, valores bastante elevados e que podem atingir até cinco exercícios, o que dificulta a regularização imediata por parte do contribuinte autuado (PERNAMBUCO, 2021).

Existe também a ação horizontalizada, que é comumente conhecida como diligência, onde o servidor vai a uma empresa para um atendimento mais específico. A partir de 2008, foram efetivadas mudanças por conta da adoção de ferramentas tecnológicas, como o sistema e-fisco, e programas de monitoramento, como o Sargent e o Clicksense, além do próprio trabalho dos gerentes de segmentos. E muitas das razões que geravam diligências acabaram minimizadas. Aquelas estratégicas, que necessitam de respostas rápidas, monitoramento e visitas presenciais do Fisco, migraram das Diretorias Regionais para a Diretoria de Fiscalização e Atendimento (PERNAMBUCO, 2021).

O trabalho do auditor, em tese, continua o mesmo. Como o ICMS é um imposto por homologação, é o contribuinte quem tem a obrigação de escriturar, apurar, fazer o autolancamento e, no final, pagar o tributo através de um documento de arrecadação que, no caso de Pernambuco, é o DAE. À administração tributária cabe fiscalizar. Mas a questão tecnológica acabou gerando ganhos substanciais no processo efetivo de fiscalização. Por exemplo, antes dessa evolução, um auditor precisava gastar muito tempo para acompanhar, de forma presencial, a movimentação de uma grande empresa, como um shopping center. Atualmente, em poucos minutos acessando o sistema, é possível levantar os dados da empresa sobre nota fiscal do consumidor eletrônica ou nota fiscal eletrônica, o que dá mais agilidade e assertividade ao trabalho do Fisco (PERNAMBUCO, 2021).

Logo, é perceptível a preocupação - cada vez mais atual - do órgão com a modernização de suas ferramentas de trabalho e conseqüentemente com a melhora na prestação de seus serviços para o cidadão que, cada vez mais, anseia e exige maior eficiência na atuação do poder público.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo será demonstrado o método utilizado para concretizar a pesquisa. O método adequado é imprescindível para assegurar que o pesquisador desenvolverá seu trabalho com qualidade e que seus resultados serão confiáveis. Lakatos e Marconi (2007, p. 83), o conceituam como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Neste sentido, o método escolhido se apresentou adequado à consecução dos objetivos propostos, pois, a partir do conhecimento da organização e de seus colaboradores, foi possível fazer o diagnóstico organizacional e verificar a compatibilidade do teletrabalho com as atividades do órgão de forma a perceber se o ambiente é favorável para implementação.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa foi exploratória e descritiva; exploratória porque apesar de já existirem alguns estudos relacionados ao teletrabalho, até o momento não existia nenhuma publicação que tratasse de sua aplicação na Sefaz-PE, ou seja, quase nada se conhecia sobre o assunto, o que implicou no primeiro contato com a situação a ser pesquisada; descritiva pois buscou descrever as características do teletrabalho e suas especificidades nas atividades executadas no órgão escolhido.

Para Gil (2002) as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível e, assim, possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Por sua vez, as pesquisas descritivas têm por escopo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Em relação ao procedimento metodológico que foi adotado utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, lançando mão da literatura especializada na construção do referencial teórico que serviu de suporte para o desenvolvimento do trabalho. Além disso, trata-se uma pesquisa com

caráter interdisciplinar, tendo em vista se tratar de uma temática que abarca várias áreas do conhecimento e, portanto, precisou ser trabalhada de forma inter-relacionada para o alcance de sua compreensão e dos objetivos propostos.

O método utilizado foi o dedutivo que, como o próprio nome sugere, utiliza a dedução e o raciocínio lógico para, após as etapas do processo, chegar a uma conclusão. Para Oliveira (2018) esse método é sempre definido como sendo o procedimento de estudo que vai do geral para o particular. A utilização do método dedutivo nos possibilita partir do que já é conhecido para o desconhecido.

Por fim, este trabalho foi construído por meio da técnica de documentação indireta com uso de uma pesquisa de campo que, segundo Gil (2002, p. 58), é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esse grupo pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana.

Nesse contexto a coleta de dados se deu por meio de investigação com os gerentes e demais auditores das GEAFs com o intuito de verificar a rotina de trabalho nesses setores, identificando os sistemas utilizados, o ritmo em que as atividades são desenvolvidas, a infraestrutura do local, os recursos mais utilizados, a frequência com que os auditores precisam se deslocar até o endereço das empresas fiscalizadas etc.

Para isso, além do conhecimento do pesquisador, foram aplicados questionários fechados de análise predominantemente qualitativa com os gerentes e os auditores que são lotados nas 12 GEAFs, extraindo informações de percepção e expectativa dos envolvidos em relação ao teletrabalho no órgão, tais como: interesse em participar, perspectiva de adaptação, recursos necessários etc. Por fim, foi elaborada uma proposta de regulamentação por meio de uma minuta de portaria para implantação formal do teletrabalho no setor.

### 3.2 LOCAL E POPULAÇÃO DE ESTUDO

A Secretaria da Fazenda é um órgão da Administração Direta do Poder Executivo que tem como missão prover e gerir os recursos necessários à implantação das políticas públicas do Estado, com vistas à manutenção do equilíbrio fiscal dinâmico. Ademais, seu objetivo é ser um órgão apoiador do desenvolvimento socioeconômico do Estado, pautado pela responsabilidade fiscal, inovação, eficiência e foco no cidadão, por meio do desenvolvimento e execução das políticas tributária e financeira do estado e da promoção do relacionamento do governo com organizações nacionais e internacionais de financiamento (PERNAMBUCO, 2020).

Nos termos do Decreto Estadual nº 49.287/2020 a instituição é dividida administrativamente em quatro unidades:

I - Gabinete do Secretário, responsável por assistir, diretamente, o Secretário da Fazenda, no desempenho de suas atribuições e tarefas; assessorá-lo no exame de matérias de natureza técnica e administrativa; garantir o apoio complementar à execução de ações e programas considerados relevantes para a Secretaria da Fazenda; atuar no apoio administrativo, organizacional e logístico ao Gabinete do Secretário, atendendo a todas as necessidades de organização, de despacho e de distribuição do expediente, recepção ao público, transportes, comunicações, suprimentos de materiais e, ainda, de segurança e apoio geral ao Gabinete, com suporte de Secretárias e Assistentes de Gabinete, além de pessoal de apoio;

II - Coordenação de Controle do Tesouro Estadual, a qual compete coordenar, supervisionar e controlar as atividades de administração financeira e de contabilidade no âmbito do Poder Executivo Estadual; controlar os níveis de endividamento do Estado; gerir os sistemas corporativos financeiros, em interação com as demais áreas do Estado; zelar pelo cumprimento dos limites estabelecidos pela Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000; e propor objetivos e estratégias, definindo metas e compromissos para o equilíbrio fiscal do Estado;

III - Secretaria Executiva de Coordenação Institucional, com a função de coordenar as atividades de gestão e planejamento da Secretaria da Fazenda, em especial as relacionadas com as áreas administrativa, financeira, de tecnologia da informação, de planejamento estratégico e de gestão de pessoas; e

IV - Coordenação da Administração Tributária Estadual, cuja competência é a de coordenar, supervisionar e controlar as atividades dos órgãos da área tributária; assessorar o Secretário da Fazenda no desenvolvimento e na execução da política tributária do Estado; proceder à arrecadação e à fiscalização da receita tributária estadual; normatizar os procedimentos relativos ao processo de arrecadação tributária; e promover a articulação com órgãos e entidades públicas ou privadas, relativamente a assuntos tributários.

A Coordenação da Administração Tributária Estadual (CAT) por sua vez é composta por nove diretorias: Diretoria Geral de Planejamento e Controle da Ação Fiscal, Diretoria de Processos e Sistemas Tributários, Diretoria de Tributação e Orientação, Diretoria de Inteligência Fiscal, Diretoria Geral de Operações Estratégicas, Diretoria Geral de Fiscalização e Atendimento, Diretoria Geral da I Região Fiscal (I RF), Diretoria Geral da II Região Fiscal (II RF) e a Diretoria Geral da III Região Fiscal (III RF)

A Diretoria Geral da I Região Fiscal tem sede na cidade de Recife e é composta oito Gerências de Ações Fiscais; a Diretoria Geral da II Região Fiscal é sediada na cidade de Caruaru

sendo composta por oito Agências da Receita Estadual (AREs) e duas Gerências de Ações Fiscais; e a Diretoria Geral da III Região Fiscal localiza-se na cidade de Petrolina e engloba cinco Agências da Receita Estadual (AREs) e duas Gerências de Ações.

Conforme o Art. 4º, inc. XLVII, do referido decreto, a GEAF é responsável por “executar, nos prazos acordados, as ações fiscais programadas conforme planejamento e procedimentos aprovados pelo Conselho de Planejamento e Controle da Ação Fiscal”. Em síntese, é na GEAF onde se desenvolvem as grandes ações de auditoria que resultam, por vezes, em volumosos valores de arrecadação, além do efeito indireto causado pela espontaneidade do contribuinte que teme ser fiscalizado.

**QUADRO 3: LOTAÇÃO ATUAL DAS GEAFS**

<b>DIRETORIA/LOCALIDADE</b>	<b>GERÊNCIA</b>	<b>Nº DE AUDITORES</b>
DRR I - RECIFE	GEAF 1	10
	GEAF 2	18
	GEAF 3	12
	GEAF 4	19
	GEAF 5	17
	GEAF 6	16
	GEAF 7	14
	GEAF 8	18
DRR – II - CARUARU	GEAF 1	13
	GEAF 2	10
DRR – III - PETROLINA	GEAF 1	15
	GEAF 2	13
<b>TOTAL DE AUDITORES</b>		<b>175</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Segundo informado por alguns gerentes a lotação ideal seria de 20 auditores por unidade, o que implica dizer que existe uma deficiência de pessoal de 65 servidores além da perspectiva de muitas aposentadorias nos próximos anos. Assim, em virtude da dificuldade de reposição de pessoal urge desenvolver ferramentas e métodos de trabalho capazes de aumentar o resultado *per capita* do seu quadro, sem detrimento da boa qualidade de vida dos envolvidos.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

É oportuno ressaltar que durante a etapa de definição do tema e início da elaboração do projeto desta pesquisa, ainda em 2019, o uso do teletrabalho na Sefaz-PE era algo incomum, de

difícil aceitação tanto por parte da administração como dos próprios servidores, e os raros casos que ocorriam eram desenvolvidos em acordo informal com a chefia, realizado de forma parcial e com algumas limitações de acesso a sistemas e outros recursos localizados na intranet.

Ocorre que, nesse interstício entre a definição do tema e a elaboração do trabalho final, surgiu a pandemia do novo coronavírus obrigando a instituição a implantar, ainda que de forma emergencial e precária, o desenvolvimento das atividades fora das suas dependências físicas. Com isso, se por um lado se fez necessária a adaptação de alguns pontos da pesquisa, por outro possibilitou ao pesquisador, na condição de servidor da instituição, obter mais elementos para dar suporte ao seu trabalho a partir de observações práticas do teletrabalho na instituição que antes só seria possível em tese.

Assim, a pesquisa teve início com uma pesquisa bibliográfica demonstrando o que a literatura tem produzido a respeito de temas como administração pública gerencial dentro de um contexto envolvendo a sua modernização, o uso da tecnologia da informação, governo eletrônico e tributação e fiscalização na era digital, tendo em vista se tratar de elementos conexos ao uso do teletrabalho no serviço público.

Em relação ao teletrabalho, tema central do estudo, foi pesquisada a produção científica sobre o assunto no que tange ao conceito, vantagens, desvantagens, custos, carga horária, produtividade, controle e as experiências já desenvolvidas no serviço público. Esta etapa foi construída por meio exploração de livros, artigos científicos e outros documentos bibliográficos que já abordaram o tema, com o intuito de evidenciar a importância da temática e fundamentar a base teórica proposta para esta pesquisa.

Em seguida foi realizada a coleta de dados por meio das informações disponibilizadas no portal da transparência do governo do Estado de Pernambuco, filtrando as informações de despesas referentes a gastos que podem ter sido impactados pelo uso do teletrabalho na Sefaz-PE a partir de abril de 2020 quando ocorreu o fechamento dos locais de trabalho em virtude da pandemia. Nessa etapa também foi realizada a extração dos dados de arrecadação a fim de verificar se também houve impacto positivo ou negativo no resultado do trabalho realizado pela referida Secretaria. Os dados coletados foram organizados em forma de gráficos e tabelas que demonstraram o comparativo entre os dois anos – doze meses anteriores e doze meses posteriores ao início do teletrabalho.

Num terceiro momento foi realizada observação *in loco* pelo pesquisador nas dependências de algumas das GEAFs, momento em que se verificou a infraestrutura desses locais de trabalho observando tanto do ponto de vista físico como eletrônico, de forma a identificar quais equipamentos, softwares, procedimentos etc. são necessários para o

desenvolvimento das atividades laborais naquele setor. Nesta etapa, foi de muita valia o conhecimento já adquirido pelo pesquisador que, apesar de trabalhar em outro setor, se depara com circunstâncias e procedimentos parecidos com os desenvolvidos nas GEAFs. Essa etapa pôde ser demonstrada principalmente por meio da referência às normas legais que regem o trabalho do auditor fiscal, bem como por meio de fotos e outros documentos.

Em seguida foram aplicados questionários com os gerentes e auditores das GEAFs a fim de se obter mais informações sobre o teletrabalho na percepção dos envolvidos. No questionário aplicado com os gestores buscou-se tratar de assuntos como o desempenho dos auditores, a produtividade, resultados alcançados, colaboração da equipe, estrutura tecnológica disponível e outras questões de ordem gerencial. Já o questionário aplicado com os auditores foi um pouco mais detalhado e tratou também de questões subjetivas que pudessem apresentar o nível de satisfação e os desejos dos respondentes.

Assim, foram tratados assuntos como a influência do teletrabalho na sua vida pessoal, os impactos sofridos com a mudança de ambiente, contribuição no desenvolvimento pessoal e profissional e o desejo em continuar na modalidade. Também foram investigadas outras nuances a fim de verificar se essas poderiam exercer influência na percepção do teletrabalho por cada envolvido, a exemplo da responsabilidade pelas tarefas domésticas, o fato de existirem crianças em casa, tempo de deslocamento até o local de trabalho etc.

Por fim, os dados coletados foram organizados em subtópicos e representados por gráficos “pizza” ou de colunas com apresentação percentual da quantidade de respostas de cada uma das perguntas realizadas no questionário. A partir daí foi possível chegar a conclusões sobre cada um dos aspectos investigados podendo fazer inferências entre dois ou mais quesitos.

Ainda nesta última etapa foi elaborada uma minuta de portaria para servir como modelo em possível regulamentação pelo órgão, vez que por se tratar de algo ainda desenvolvido de modo informal carece de mais segurança jurídica para as partes envolvidas.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De início, para analisar os possíveis impactos financeiros e ambientais do teletrabalho na instituição, foi realizada uma pesquisa no portal da transparência do Estado de Pernambuco a fim de coletar dados que apresentassem os valores dispendidos pela Secretaria da Fazenda nos anos de 2019 a 2021 de forma a fazer um comparativo e verificar se houve redução significativa que possa ser atribuída ao teletrabalho, que começou a ser desenvolvido de forma

informal em algumas áreas a partir de abril de 2020 em virtude da pandemia do novo coronavírus.

Dada a impossibilidade de individualizar os dados por setor, tendo em vista que muitos deles funcionam em um mesmo prédio, compartilhando recursos como energia, água, veículos etc., optou-se por analisar a Secretaria da Fazenda como um todo, apesar do risco de haver pequenas distorções tendo em vista que alguns setores não aderiram ao teletrabalho por este ser incompatível com as respectivas atividades, a exemplo dos postos fiscais. Contudo, vale salientar que o que se busca neste procedimento não é um número exato, mas sim uma base comparativa que possa, junto com outras fontes, servir de evidência dos resultados provocados por essa mudança temporária de atividades.

Como bem ensinam Freitas e Jabbour (2011), a análise de documentos que podem corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes constitui uma valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizados documentos de diversos tipos, visando a prover o pesquisador com dados complementares para a melhor compreensão do problema investigado.

Assim, foram coletados dados referentes aos gastos com energia elétrica, diárias, água e esgoto, combustíveis, locação de veículos, material de expediente, vale-transporte, passagens para servidores e telefone. Para que o comparativo pudesse representar da forma mais fidedigna possível o período em que as atividades foram desenvolvidas por meio do teletrabalho, extraiu-se as informações do período de 12 meses antes e 12 meses após o início das atividades a distância (abril de 2020). As informações coletadas são públicas e estão disponíveis no sítio do governo estadual, mais precisamente em seu Portal da Transparência, as quais podem ser consultadas de forma geral ou detalhada.

Já no tocante à análise do desenvolvimento do teletrabalho nas GEAFs foram aplicados dois questionários, um distribuído com os 12 gestores e outro com os 175 auditores lotados nas 12 gerências. Com o intuito de reduzir o tempo e os custos empregados na realização da pesquisa, bem como aproveitando as possibilidades trazidas pela tecnologia, os questionários foram operacionalizados por meio de formulários eletrônicos, enviados aos respondentes via e-mail ou *whatsapp*. Lançou-se mão da ferramenta *Google Forms*, com um questionário *on-line* trazendo a praticidade de ser acessado em qualquer aparelho interligado à internet. Além disso, foi um instrumento que favoreceu a apuração dos resultados, uma vez que as respostas, também recebidas de forma eletrônica e instantânea, puderam ser consolidadas de imediato de acordo com as configurações determinadas pelo pesquisador durante a programação do formulário.

Com quase todas as questões sendo objetivas e algumas delas estabelecidas numa escala que vai de “discordo plenamente” a “concordo plenamente” (Escala Likert), o questionário visou identificar a percepção sobre as práticas do teletrabalho tanto do ponto de vista dos auditores como dos respectivos gerentes.

O questionário aplicado com os gerentes serviu para perceber como a administração da Sefaz-PE vem enxergando o teletrabalho e seu nível de concordância com esse modelo, bem como se encontra a infraestrutura para tal. Já o questionário aplicado junto aos auditores buscou compreender a percepção no âmbito operacional, extraindo informações tanto de cunho técnico como social.

### 3.5 AMOSTRA POPULACIONAL

A adesão dos respondentes foi de 57 participantes, o que proporcionou a segurança necessária dos resultados apresentados dado que este número representa um espaço amostral capaz de possibilitar confiabilidade em relação ao universo da pesquisa.

Rudio (2013) explica que a amostra representa uma fração do universo da pesquisa. Ao selecioná-la é preciso seguir critérios que garantam uma representação adequada do universo de onde foi retirada, proporcionando confiança de generalizar para o universo o que nela for observado. Para verificar se o número de participantes corresponde a uma amostra representativa do universo de auditores, utilizou-se a fórmula para populações finitas, proposta por Fonseca e Martins (2011). O tamanho de uma amostra finita ( $n$ ) é determinado pela seguinte expressão matemática:

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

Onde:

$n$  = Tamanho da amostra que queremos calcular;

$N$  = Tamanho do universo;

$Z$  = Desvio do valor médio aceitável = Nível de confiança = 90% = 1,645;

$e$  = Margem de erro aceitável (%) = 10%;

$p$  = Proporção de acerto esperada (%) = 50%;

No momento desta pesquisa existiam 175 auditores exercendo suas atividades nas GEAFs, conforme informado pelos gestores na primeira questão do formulário ou por meio de informação das respectivas diretorias. Logo, fazendo as devidas substituições na fórmula obtém-se o número 50. Isso significa que para essa frente da pesquisa, esse seria o tamanho mínimo da amostra para garantir no mínimo 90% de certeza das informações coletadas em relação a todo o grupo. Logo, a quantidade de respondentes superou a amostra mínima necessária.

### 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Para verificar se houve redução de gastos com a implantação inicial informal do teletrabalho na Sefaz-PE foram construídos, com base nos dados levantados, tabelas e gráficos que pudessem representar de forma ilustrativa o comparativo do período anterior e posterior ao início dessa modalidade de trabalho no órgão, e assim, construir algumas conclusões a respeito do desempenho dessas despesas para o período analisado.

Tendo em vista que o uso do teletrabalho se iniciou em abril de 2020, motivado pela pandemia do coronavírus, foram filtrados os dados referentes ao período de abril de 2019 a março de 2020, correspondente aos 12 meses anteriores ao marco temporal, confrontando-os com os dados encontrados no período imediatamente posterior, compreendido entre abril de 2020 a março de 2021.

Desta forma, foi feita a disposição desses dados em tabela global com os números totais das despesas estudadas, apresentando em unidade monetária e em percentual a economia de recursos causada após a experimentação do teletrabalho. Com isso foi possível verificar o comportamento de cada item isoladamente, bem como o valor dispendido com todos eles nos períodos confrontados.

Na observação *in loco* foram feitas considerações sobre o ambiente de trabalho encontrado, apresentando a forma como os servidores procedem no seu dia a dia no desempenho de suas tarefas, sobremaneira em relação aos recursos tecnológicos utilizados, a carga horária ou produtividade exigidas e as normas procedimentais que são seguidas durante o desenvolvimento das ações fiscais.

Verificou-se ainda, que o quadro de servidores possui uma faixa etária, em sua maioria, acima de 50 anos, o que se justifica por dois fatores: primeiro, o longo intervalo de tempo sem realização de concurso público pelo órgão, uma vez que o penúltimo certame foi realizado em 1992 e o último apenas em 2014 - 22 anos de intervalo -, este com poucas nomeações; segundo,

os auditores lotados nas GEAFs são profissionais mais experientes, pois devido a complexidade das tarefas se faz necessário ter um vasto conhecimento adquirido e, portanto, normalmente demora um certo tempo para que um auditor esteja preparado para exercer suas funções nessas unidades.

Em relação ao tratamento dos dados obtidos nos questionários, foi feita a junção por grupos de perguntas de acordo com as respostas apresentadas de forma isolada ou agrupando-as em duas ou mais questões respondidas, de forma a estabelecer uma correlação entre elas, como por exemplo gênero e possibilidade de adesão; responsável pelas tarefas domésticas e produtividade etc.

Para isso, as respostas do questionário foram exportadas da ferramenta *Google Forms* e tratadas utilizando o software Microsoft Excel. Os resultados foram disponibilizados em percentuais de respostas em cada questão, de forma a apurar a frequência de cada uma delas, e assim, por meio de tabela dinâmica, foi possível filtrar por conjunto de respostas e estabelecer vários tipos de relações, com resultados diretos ou inversos entre as questões selecionadas.

### 3.7 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Como foi indispensável a realização de uma pesquisa com seres humanos por meio de questionário com obtenção dos dados diretamente dos participantes, foram tomadas precauções éticas, para o resguardar os direitos dos respondentes.

Desta forma, por meio de processo tramitado na Plataforma Brasil, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Alcides Carneiro - CEP-HUAC, sendo preservados os direitos dos participantes, com o esclarecimento completo e detalhado sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, seguido da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.

Ademais, foi solicitada, por meio do processo SEI nº 1500000228.000010/2021-18, a autorização formal à Sefaz-PE, onde a pesquisa foi realizada, para aplicação dos questionários com os auditores das GEAFs, com deferimento por meio de despacho proferido pelo Coordenador da Administração Tributária.

## 4. ANÁLISE SITUACIONAL E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção é feita a apresentação, análise e discussão dos dados coletados por meio das fontes de pesquisa da Sefaz-PE e dos questionários realizados com os sujeitos que participaram do presente estudo.

### 4.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Nas palavras de Araújo (2006) o diagnóstico organizacional pode ser definido como uma análise da situação organizacional como um todo, permitindo apontar soluções para as situações identificadas. Deste modo, nesta etapa da pesquisa delimitou-se o local de estudo, a Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco (Sefaz-PE) com ênfase nas Gerências de Ações Fiscais, que se destacam no contexto organizacional dada a sua importância para arrecadação e cumprimento das metas institucionais.

A Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco foi criada no dia 21 de setembro de 1891 com a publicação da Lei nº 6, daquele ano. Atualmente ela é composta por 778 auditores fiscais distribuídos em 48 setores de trabalho, entre estes estão as 12 Gerências de Ações Fiscais vinculadas às 03 Diretorias Regionais localizadas nas 03 principais cidades-polo do Estado: Recife, Caruaru e Petrolina.

A Diretoria Geral da I Região Fiscal tem sede na cidade de Recife e é composta oito Gerências de Ações Fiscais; a Diretoria Geral da II Região Fiscal é sediada na cidade de Caruaru sendo composta por oito Agências da Receita Estadual (AREs) e duas Gerências de Ações Fiscais; e a Diretoria Geral da III Região Fiscal localiza-se na cidade de Petrolina e engloba cinco Agências da Receita Estadual (AREs) e duas Gerências de Ações.

Conforme o art. 4º, inc. XLVII, do Decreto Estadual nº 49.287/2020, a GEAF é responsável por “executar, nos prazos acordados, as ações fiscais programadas conforme planejamento e procedimentos aprovados pelo Conselho de Planejamento e Controle da Ação Fiscal”. Em síntese, é na GEAF onde se desenvolvem as grandes ações de auditoria que resultam, por vezes, em volumosos valores de arrecadação, além do efeito indireto causado pela espontaneidade do contribuinte que teme ser fiscalizado.

Com média inferior a 15 (quinze) auditores em cada unidade, o seu trabalho é desenvolvido e mensurado bimestralmente, de forma que a cada início de período são distribuídas quatro ações fiscais para cada um dos auditores desenvolverem no prazo de 60

(sessenta) dias conforme previsto no § 7º, Art. 26, da Lei Estadual nº 10.654 de 27 de novembro de 1991.

Neste mesmo diploma legal o seu Art. 21-A determina que a comunicação dos atos processuais (intimações e notificações) deve ser realizada por meio do Domicílio Tributário Eletrônico – Dt-e, efetivado por meio de endereço eletrônico sob o domínio de sistema da Secretaria da Fazenda, vinculado ao número do CNPJ ou do CPF do sujeito passivo (contribuinte). Apenas quando, por motivo técnico ou por qualquer outro motivo que assegure maior eficácia à ação fiscal, for inviável o uso do meio eletrônico para a realização de intimação ou notificação, esses atos processuais poderão ser realizados pessoalmente, digitalizando-se o documento físico correspondente, que deverá ser posteriormente destruído.

O Domicílio Tributário Eletrônico – DT-e está previsto na Portaria SF nº 50/2018 que instituiu a obrigatoriedade e realizou o credenciamento de ofício a esse sistema, a partir de 01/06/2018, de todos os contribuintes do regime Normal no estado de Pernambuco e dos sediados em outras unidades da federação que tenham inscrição no estado, por serem contribuintes-substitutos, estabelecimentos gráficos obrigados ou por realizarem vendas a consumidores finais (não contribuintes de ICMS) localizados no estado. Para os contribuintes do Simples Nacional, o DT-e também foi instituído de ofício pela Sefaz-PE, na mesma data de criação de ofício do domicílio eletrônico das empresas do Regime Normal de apuração, baseado na obrigatoriedade de uso de sistema de comunicação eletrônica para os contribuintes do Simples, instituída pela Lei Complementar nº 123/06, em seu art. 16, § 1ª-A.

Portanto, todos os contribuintes dos regimes Normal, Simples Nacional, contribuintes substitutos sediados em outras Unidades da Federação, estabelecimentos gráficos inscritos em Pernambuco e contribuintes estabelecidos pela Emenda à CF/88 nº 87/2015 estão habilitados a receber mensagens pelo Domicílio Tributário Eletrônico no estado de Pernambuco.

Logo, por ser uma atividade em que grande parte dos instrumentos de trabalho do auditor são ferramentas eletrônicas, inclusive os atos processuais de intimação e notificação, a GEAF se apresenta como um cenário ideal para investigação da compatibilidade de suas atividades com a modalidade de teletrabalho. Também contribui para isso o fato de o trabalho ser mensurado por tarefas realizadas o que torna o controle de expediente desnecessário já que o auditor é quem deve perceber os momentos que demandam maior ou menor tempo de serviço.

Por fim, com o surgimento da pandemia do novo coronavírus, que eclodiu durante o curso desta pesquisa, e a inevitável adequação da Sefaz-PE às exigências de distanciamento social em conciliação com a necessidade de continuidade dos serviços públicos por ela desempenhados, foi necessária a implantação do teletrabalho de forma emergencial e precária.

E por ser a GEAF o ambiente de trabalho responsável pela atividade de fiscalização dos grandes contribuintes do estado e possuir uma metodologia de trabalho diferente do convencional, ela se apresenta como um campo de estudo propício à investigação sobre o desenvolvimento do teletrabalho.

## 4.2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para Roesch (2009) é após a definição e coleta dos dados - responderão a pergunta de pesquisa - que se constroem as etapas que constituem a apresentação e análise de dados, momento em que os elementos obtidos são organizados, comprimidos e montados de forma a permitir extrair conclusões e alternativas para ação.

### 4.2.1 Comparativo de despesas e receitas de toda a Sefaz-PE

No decorrer da construção dessa pesquisa a Sefaz-PE, em virtude da pandemia, foi forçada pelas circunstâncias a adotar o teletrabalho no final do mês de março de 2020 tendo em vista o *lockdown* determinado em todo o Estado. Desta forma, passados mais de um ano neste regime emergencial, este trabalho buscou em um de seus objetivos realizar o comparativo temporal das despesas que podem ter sido diretamente influenciadas por essa condição provisória.

Assim, foram selecionadas as despesas com diárias, combustíveis, locação de veículos, material de expediente, vale transporte, passagens, energia elétrica, e água e esgoto. Ademais, foi realizado um comparativo em relação às receitas auferidas no período para verificar se também houve impacto, no lado inverso, em relação à produtividade da Secretaria nesse intervalo.

**QUADRO 4: COMPARATIVO DE DESPESAS**

PERÍODO DESPESA	abril/2019 a março/2020	abril/2020 a março/2021	REDUÇÃO (R\$)	REDUÇÃO (%)
ÁGUA E ESGOTO	R\$ 371.073,39	R\$ 162.594,64	R\$ 208.478,75	56,18%
DIÁRIAS PESSOAL CIVIL DENTRO DO ESTADO	R\$ 3.452.710,79	R\$ 1.428.908,10	R\$ 2.023.802,69	58,61%
DIÁRIAS PESSOAL CIVIL FORA DO ESTADO	R\$ 416.207,07	0,00	R\$ 416.207,07	100,00%
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 2.196.103,63	R\$ 1.801.264,47	R\$ 394.839,16	17,98%
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	R\$ 1.001.975,10	R\$ 497.873,11	R\$ 504.101,99	50,31%
RESSARCIMENTO DE COMBUSTÍVEL	R\$ 477.234,75	0,00	R\$ 477.234,75	100,00%
LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	R\$ 2.777.520,61	R\$ 2.373.005,62	R\$ 404.514,99	14,56%
MATERIAL DE EXPEDIENTE	R\$ 76.106,36	R\$ 54.225,28	R\$ 21.881,08	28,75%
VALE TRANSPORTE	R\$ 208.944,99	R\$ 41.843,74	R\$ 167.101,25	79,97%
PASSAGENS PARA DENTRO DO ESTADO	R\$ 767.434,79	R\$ 13.029,58	R\$ 754.405,21	98,30%
PASSAGENS PARA FORA DO ESTADO	R\$ 88.873,72	R\$ 8.060,99	R\$ 80.812,73	90,93%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 11.834.185,20</b>	<b>R\$ 6.380.805,53</b>	<b>R\$ 5.453.379,67</b>	<b>46,08%</b>

Fonte: Portal da Transparência (quadro elaborado pelo autor)

Os resultados apresentados indicam que houve redução em todos os itens pesquisados, inclusive com redução de 100% em alguns deles. É preciso salientar, entretanto, que cada espécie de despesa tem suas particularidades que devem ser consideradas nesta avaliação.

O valor dispendido com água e esgoto teve um decréscimo de R\$ 208.478,75 que, muito embora não seja tão significativo em relação ao montante das despesas da secretaria, representa um percentual de redução bastante expressivo, atingindo o valor de 56,18% de redução. Vale destacar ainda, que essa despesa tem a peculiaridade de conter uma parte fixa referente à taxa de disponibilidade cobrada pela empresa estadual de saneamento, a Companhia Pernambucana de Saneamento (COMPESA), de forma que, mesmo nos casos em que o consumo seja zerado ainda assim é devida a cobrança de uma taxa pelo fato de o serviço estar disponível para aquele imóvel.

Logo, mesmo com o fechamento de algumas unidades durante alguns meses da pandemia a despesa com água e esgoto daqueles imóveis continuaram existindo, não sendo possível quantificar esses dados, vez que os valores disponibilizados no Portal da Transparência são globais para todos os imóveis da Sefaz-PE no estado. De qualquer forma, a redução dessa despesa apresenta um significado maior para sociedade, pois além do ganho financeiro para o erário também tem o impacto ecológico no qual o meio ambiente ganha dos dois lados: tanto

com o menor consumo de água quanto com a menor produção de esgoto, além dos menores gastos com energia elétrica e produtos químicos usados no tratamento de ambos.

Em termos de valores, a maior redução apresentada foi nos gastos com diárias pagas aos servidores dentro e fora do estado. Com o uso do teletrabalho algumas atividades que requeriam o deslocamento do servidor para outro local reduziu ou deixou de existir acarretando a diminuição ora apresentada. Evidentemente que parte desses deslocamentos deixou de acontecer por imposição do isolamento social ocorrido na pandemia, mas que levou a instituição a redesenhar esses trabalhos sem a necessidade da presença física, a exemplo das reuniões regulares que ocorriam presencialmente e passaram a acontecer com o uso de ferramentas tecnológicas como o *zoom* e *google meet*. Já em relação aos deslocamentos cuja presença física continuou sendo imprescindível, como o trabalho realizado em postos fiscais, as diárias continuaram sendo pagas, mas ainda assim, a redução com diárias dentro do estado atingiu o percentual de 58,61% o equivalente a R\$ 2.023.802,69, enquanto os valores pagos com diárias para fora do estado foram zerados o que significou uma economia de R\$ 416.207,07.

Nesse cenário, o dispêndio com passagens para os servidores se deslocarem dentro e fora do estado também sofreu significativa redução tanto em valores monetários quanto em percentual. Com a menor necessidade de deslocamento dos servidores os gastos com passagens aéreas e terrestres dentro do estado saíram de R\$ 767.434,79 para apenas R\$ 13.029,58, uma redução de 98,30%. Por sua vez as despesas com deslocamento para fora do estado caíram de R\$ 88.873,72 para R\$ 8.060,99, economia de 90,93%. Tal feito foi possível também pelos mesmos fatores que impactaram na redução de diárias, sobremaneira as passagens para fora do estado, que ocorriam primordialmente para que integrantes do corpo gerencial participassem de reuniões estratégicas em outras unidades da federação, o que foi substituído pelas reuniões a distância, conforme já exposto no item anterior.

Devido a essa menor necessidade de viagens a serviço, e conseqüentemente o menor uso dos veículos, o setor de transportes também foi atingido pelo decréscimo de gastos no período estudado. As despesas com combustíveis e lubrificantes caíram de R\$ 1.001.975,10 para R\$ 497.873,11, uma redução de R\$ 504.101,99 equivalente a 50,31%. Outra rubrica relacionada ao setor é o ressarcimento de combustível, que ocorre quando os servidores utilizam seus próprios veículos para o deslocamento a serviço. Neste item, a despesa, que no período anterior foi de R\$ 477.234,75, teve redução de 100%, zerando assim, os gastos com esse tipo de deslocamento.

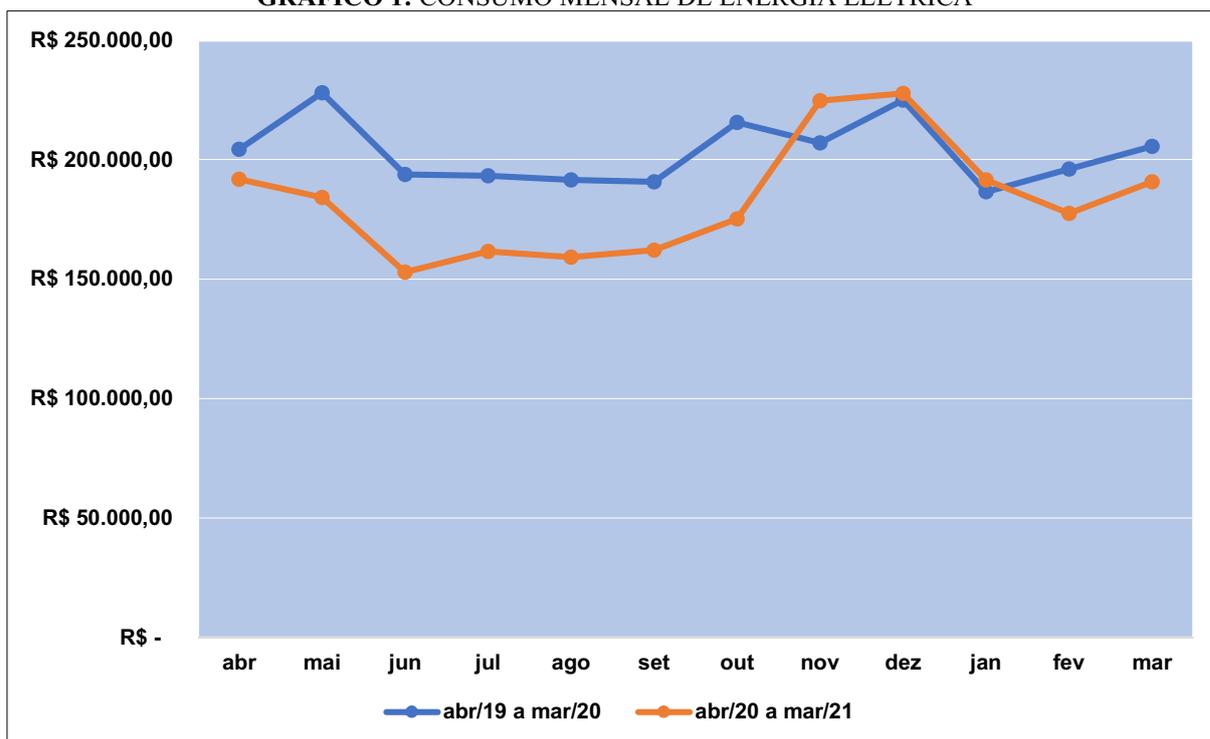
A locação de veículos por sua vez teve uma economia de R\$ 404.514,99, que representa 14,56%, contudo esta despesa é menos sensível ao teletrabalho, pois se trata de contratos

existentes com a administração pública nos quais as empresas locadoras disponibilizam os veículos independentemente do seu uso. Assim, a efetiva redução de valores só acontece quando do encerramento do contrato, de acordo com suas particularidades - que não são objeto deste estudo -, ficando o ente público obrigado aos pagamentos enquanto esteja vigente a relação jurídica entre as partes.

Com os servidores trabalhando fora das dependências da instituição verifica-se um impacto também nos gastos com material de expediente que, apesar de ser um valor ínfimo (R\$ 21.881,08), se comparado à despesa global, em termos percentuais é bastante significativo (28,75%). Nas mesmas circunstâncias encontram-se os gastos com vale-transporte que representam um decréscimo de R\$ 167.101,25, contudo esse número corresponde a 79,97% de economia nesse item.

A energia elétrica é uma das principais despesas da Sefaz-PE e sua redução é de difícil consecução pois, além de possuir as mesmas características dos gastos com água e esgoto - no qual é cobrada uma taxa de disponibilidade mesmo nos casos em que não haja consumo - o uso da energia é ininterrupto independentemente da presença humana, como nos setores onde funcionam os servidores de rede e outros equipamentos de TI responsáveis pelo armazenamento de dados e interligação com a *web*. Também é constante o consumo de energia elétrica nos postos fiscais, que funcionam 24 horas por dia e cujas atividades são incompatíveis com o teletrabalho. De qualquer forma, a economia no período ocasionada pela diminuição da presença humana com o menor uso de lâmpadas, computadores, elevadores, aparelhos de ar-condicionado etc. foi de 17,98%, correspondente a R\$ 394.839,16, valor significativo para melhorar a eficiência dos gastos públicos.

Ainda no tocante aos gastos com energia elétrica foi realizado um comparativo mensal, de forma que é possível observar o comportamento do consumo mês a mês e perceber como ele se altera de acordo com a sazonalidade e, no caso do segundo período, com a intensidade do deslocamento das pessoas para seu local de trabalho conforme as restrições sanitárias da época. O gráfico abaixo ilustra esse comportamento no decorrer dos dois períodos, possibilitando tirar conclusões a partir de suas linhas.

**GRÁFICO 1: CONSUMO MENSAL DE ENERGIA ELÉTRICA**

Fonte: Portal da Transparência (quadro elaborado pelo autor)

Conforme se observa, o gráfico apresenta o desempenho dos gastos com energia elétrica no período de abril/2019 a março/2020 comparado com os doze meses seguintes. Cabe ressaltar que a partir de julho de 2020 o preço da energia elétrica foi reajustado pela concessionária CELPE em 5,16%, conforme autorizado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL, 2020). Assim, tendo em vista que os dados de consumo em quilowatt não são disponibilizados no portal da transparência, e para que o comparativo representasse o mais próximo possível o verdadeiro uso da eletricidade - e não apenas os valores monetários - foi desconsiderado o referido reajuste tarifário a partir daquele mês, de forma que o gráfico no segundo período apresenta valores descontados em relação ao que foi efetivamente pago.

Da ilustração se depreende que logo nos primeiros meses de pandemia, e consequente adesão ao teletrabalho, os custos vão diminuindo acompanhando também a época de tempos mais frios que acometem a Região Nordeste entre os meses de maio a agosto, mas sempre com significativa diferença a menor em relação ao período anterior. A partir de novembro de 2020, quando a pandemia passava por redução no número de casos e consequentemente afrouxamento das medidas de restrição, a volta dos servidores ao local de trabalho presencial também começava a ocorrer, de forma voluntária ou para atender alguma necessidade de serviço.

Com isso, percebe-se um aumento no consumo de energia elétrica, chegando inclusive a superar o mesmo período do ano anterior, mas que volta a cair novamente no início de 2021

conforme as medidas de restrição sanitária vão novamente sendo implantadas e os servidores precisam recorrer ao teletrabalho. Ou seja, a tendência de movimento da curva do segundo período oscila de forma muito coincidente com a intensidade do uso do teletrabalho o que pode ensejar a conclusão de que existe uma relação direta entre o trabalho presencial e o consumo de eletricidade.

Por fim, para verificar se realmente houve eficiência do teletrabalho não basta que tenha havido redução de custos, mas também, que a produtividade tenha proporcionado resultados equivalentes ou melhores do que no trabalho presencial. Por isso, foi realizada a comparação das receitas de ICMS - que é o principal imposto estadual, com representatividade em torno de 98% da arrecadação – entre os dois períodos. E, apesar de toda a conjuntura econômica desfavorável, com paralisação das atividades no segundo período do comparativo em virtude da pandemia, o ingresso de recursos foi ligeiramente superior, saindo de R\$ 17.083.659.336,32 no intervalo de abril/2019 a março/2020 para R\$ 17.637.778.180,58 nos doze meses seguintes.

#### **4.2.2 Obervação *in loco***

Em um segundo momento do estudo o pesquisador teve a oportunidade de conhecer as dependências das GEAFs situadas nas cidades de Recife e Caruaru com o intuito de verificar espaço de trabalho, equipamentos, softwares e informações que pudessem ser relevantes para a pesquisa.

Foi observado que as unidades são compostas por ilhas de quatro computadores nos quais os auditores realizam seus trabalhos. As estações de trabalho são individuais para permitir que cada um configure sua máquina de acordo com o seu perfil e guarde seus arquivos de trabalho naquela estação, sem ser necessária a readequação de configuração e transferência de documentos cada vez que outra máquina fosse utilizada. Eventualmente as máquinas são utilizadas por outros auditores quando surge alguma intempérie que impossibilita o uso do seu computador.

**FIGURA 2:** AMBIENTE DE TRABALHO NO EDIFÍCIO SAN RAFAEL, LOCALIZADO EM RECIFE-PE

Fonte: Fotografia tirada pelo autor em setembro de 2021

Em cada uma das GEAFs existe uma impressora/scanner que é acessada por todos os servidores daquela seção por meio do compartilhamento em rede. Tais equipamentos pertencem a uma empresa terceirizada que cobra pelo número de impressões/cópias realizadas. As GEAFs têm ainda colaboradores terceirizados que auxiliam os auditores com tarefas administrativas como guarda de arquivos, telefonemas, cópia/escaneamento de documentos etc.

Os computadores são equipados com diversos softwares que facilitam o trabalho do auditor. O principal sistema da Sefaz-PE é o e-fisco, que é a plataforma *on-line* onde ficam armazenadas todas as informações do contribuinte (cadastro, arrecadação, credenciamentos etc.) e é utilizado tanto pelos servidores da Secretaria como pelos contadores e contribuintes, possuindo ainda uma versão em aplicativo para celulares, com algumas limitações de acesso em algumas funções.

Também são bastante utilizados os aplicativos do Microsoft Office, sobretudo o Access e Excel, ferramentas imprescindíveis para o tratamento de dados e realização dos cálculos necessários numa auditoria. É bastante usual ainda o uso da intranet para acessar bases de dados disponibilizadas naquele canal, tais como o banco de dados da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e),

Nota Fiscal do Consumidor Eletrônica (NFC-e), Conhecimento de Transporte Eletrônico (CT-e) etc. Ademais, a intranet serve ainda como fonte de pesquisa para informações internas que auxiliam na análise dos contribuintes, além de dispor de outros aplicativos de detecção de indícios de fraudes realizadas, mas que, por questões de segurança institucional, não serão detalhados neste estudo.

Como meio de comunicação os auditores e gerentes utilizam o correio eletrônico institucional para o envio de algumas mensagens internas, para o envio de arquivos e algumas vezes para contato com os contribuintes. Para correspondências mais formais entre unidades da Sefaz-PE e com outros órgãos públicos é utilizado o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Já os aplicativos *Whatsapp* e *Telegram* são bastante utilizados para os debates do dia a dia entre servidores, seja para tirar dúvidas ou repassar informações importantes para o desenvolvimento das atividades.

O trabalho dos auditores é mensurado bimestralmente quando cada um deles recebe seis ações fiscais no início de cada período, ações essas que são distribuídas pelos seus gerentes de acordo com o planejamento da Diretoria Geral de Planejamento e Controle da Ação Fiscal. O prazo de 60 (sessenta) dias para conclusão do trabalho está previsto no § 7º, Art. 26, da Lei Estadual nº 10.654 de 27 de novembro de 1991, a qual permite ainda prorrogação mediante ato fundamentado. Evidentemente que a prorrogação do prazo na enseja redução no número de ações fiscais a serem recebidas no período seguinte, de forma que, caso haja dilação de prazo, o auditor continuará executando a ação prorrogada sem prejuízo das outras seis que receberá no próximo período.

Para execução das atividades o principal sistema utilizado é o e-fisco, onde o auditor lavra o auto de infração, se for o caso, por meio do Processo Administrativo Fiscal (PAT) que atualmente é totalmente eletrônico, inclusive com necessidade de escaneamento e anexação dos documentos produzidos fisicamente. Por ser um sistema on-line, o e-fisco permite ser acessado em qualquer local que disponha de internet e, por isso, é muito comum chamar o processo fiscal de PAT eletrônico (PAT-e), já que tanto os atos de instrução como de notificação são realizados na plataforma do próprio e-fisco.

**FIGURA 3: FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DA GEAF**

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Lei 10.654/1991 e informações dos auditores

No momento desta pesquisa todas as GEAFs estavam usando o teletrabalho devido às circunstâncias ora causadas pela pandemia, contudo, ainda assim, tratava-se de algo emergencial e sem regulamentação, de forma a causar insegurança para os auditores tendo em vista a dificuldade de planejar sua vida pessoal a longo prazo em aspectos como moradia, escola dos filhos etc.

De qualquer forma, foram observados durante este momento da pesquisa os recursos de infraestrutura que estão possibilitando o trabalho remoto. Além do e-fisco, que é um sistema que pode ser acessado por meio de qualquer navegador de internet, e dos aplicativos que podem ser acessados off-line, também foi disponibilizado o acesso às máquinas localizadas nos prédios da Sefaz-PE por meio do acesso remoto VPN (Virtual Private Network), de forma que, caso o auditor necessite entrar na intranet da Sefaz-PE ele consegue, de seu computador pessoal, se conectar ao computador que ele usa no seu local de trabalho, conseguindo assim, trabalhar como se nas dependências da Sefaz-PE estivesse.

#### 4.2.3 Questionários Aplicados

Os questionários visaram obter informações que representassem a percepção de forma separada dos gestores e dos auditores de suas equipes sobre o tema pesquisado.

#### 4.2.3.1 Percepção dos gestores a respeito do teletrabalho nas GEAFs

Com o objetivo de compreender como o corpo gerencial está enxergando o teletrabalho na perspectiva de suas equipes foi elaborado um questionário e contatados todos os gerentes de GEAFs, seja pessoalmente, por e-mail ou por intervenção de outras pessoas, de sorte que 11 deles o responderam. Apesar de não ter alcançado a totalidade dos gestores, ainda assim o número é suficientemente capaz de mostrar a percepção do corpo gerencial a respeito do assunto pesquisado.

De acordo com a pesquisa o número médio de auditores por GEAF é de aproximadamente 14,5 auditores<sup>1</sup>, porém, o conjunto de GEAFs localizadas em Recife apresentam números acima da média, o que mostra a tendência natural do deslocamento do interior-capital conforme o tempo no serviço público vai passando, motivado em grande parte pela busca de melhor infraestrutura e qualidade de vida em aspectos como assistência médica, escola dos filhos ou retorno para cidade natal. Pensando nisso, a Lei de Organização da Administração Tributária (LC nº 107/2008) traz um incentivo para aqueles que optam por continuar trabalhando no interior do estado com uma gratificação sobre o vencimento de 9% e 15%, para a DRR-II (Caruaru) e DRR-III (Petrolina), respectivamente.

Em números absolutos existem no momento 124 auditores fiscais exercendo suas atividades em uma das oito GEAFs situadas na cidade de Recife, enquanto nas duas GEAFs de Caruaru encontram-se apenas 23 profissionais, e em Petrolina, que também possui duas gerências, existem 28 servidores. Esses números, além da tendência de deslocamento interior-capital exposto anteriormente, também são formados devido às características econômicas de cada Região, uma vez que na região em torno da capital, que forma a primeira Região Fiscal (I RF), é responsável por mais de 90% da arrecadação do ICMS do estado de Pernambuco. Assim, é natural uma necessidade mais acentuada de mão de obra nessa região dada sua importância para os resultados da Fazenda.

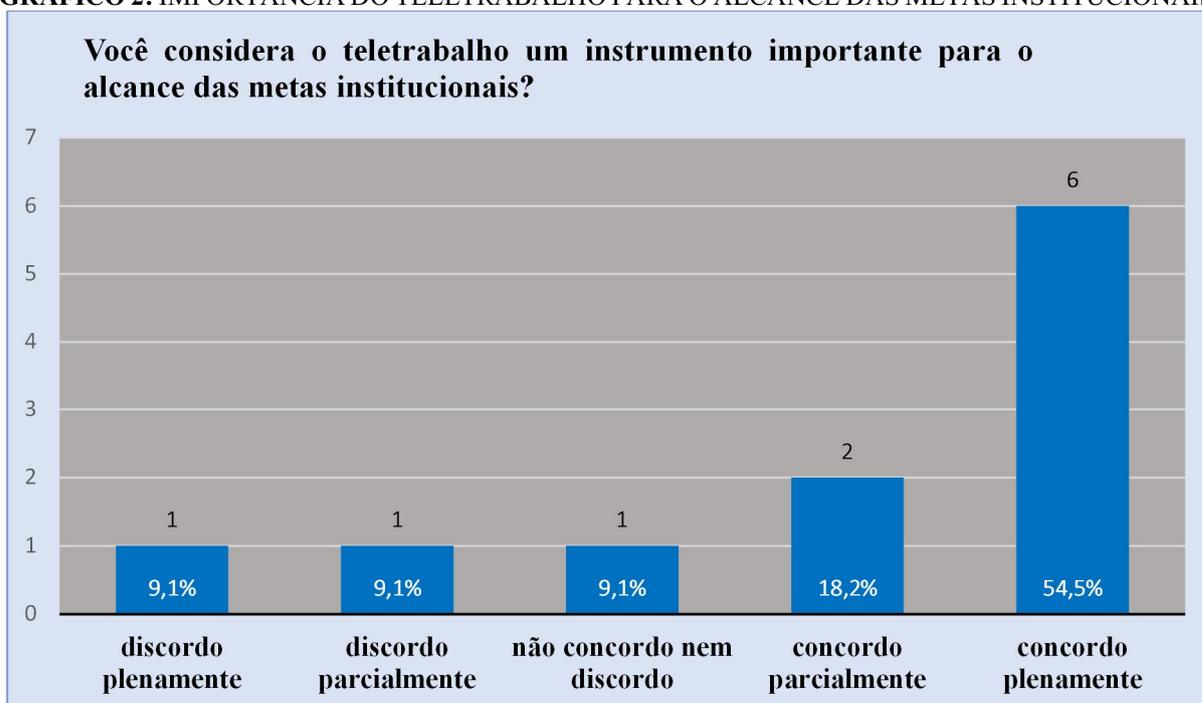
Quando questionados se consideravam o teletrabalho um instrumento importante para o alcance das metas institucionais, 54,5% dos gerentes atribuíram a escala máxima, ao afirmarem “concordar plenamente” com a assertiva. Dois deles (18,2%) concordaram parcialmente e os outros três escolheram as demais opções não concordantes com a questão. Desta forma, percebe-se que o teletrabalho foi e está sendo fundamental para instituição superar seus desafios, sobremaneira o momento de circunstância sanitária que ora afeta toda sociedade.

---

<sup>1</sup> Como um dos gestores não respondeu ao questionário, foi solicitada a quantidade de auditores daquela GEAF à sua respectiva diretoria, de forma que a média apresentada se refere a todas as unidades do estado.

Durante essa conjuntura atípica a Sefaz-PE continuou prestando seus serviços aos cidadãos pernambucanos e as GEAFs, do mesmo modo, também deram continuidade a suas atividades em conformidade com as metas estabelecidas pelas suas diretorias.

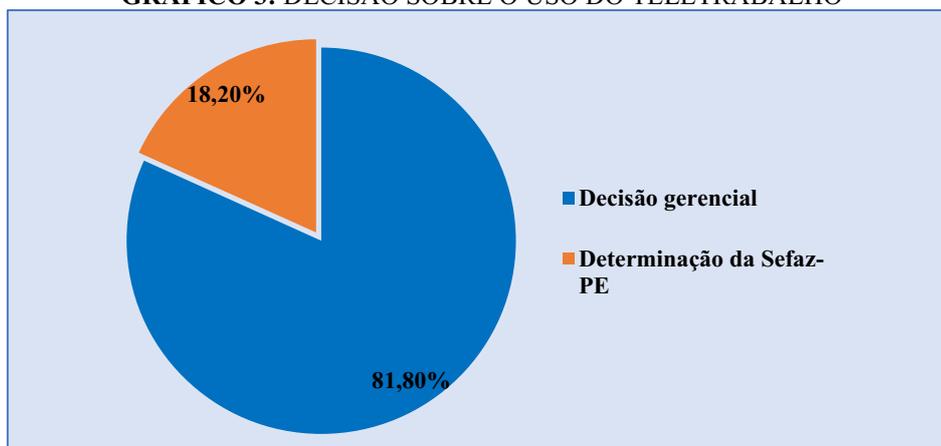
**GRÁFICO 2: IMPORTÂNCIA DO TELETRABALHO PARA O ALCANCE DAS METAS INSTITUCIONAIS**



Fonte: dados da pesquisa (2021)

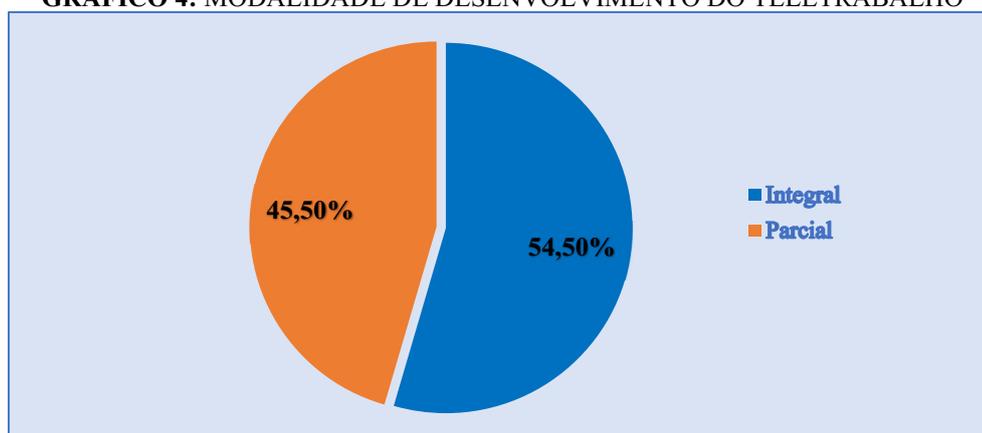
Houve unanimidade quando perguntados sobre a experiência com o teletrabalho, no qual todos afirmaram que as atividades da sua gerência já foram desenvolvidas por meio desta modalidade em algum momento. Apesar de a pergunta não ter investigado o momento em que se deu a experiência já foi dito que durante a pandemia houve a imposição deste formato de trabalho para todos os servidores, contudo, antes de tal fato, o teletrabalho já se desenvolvia esporadicamente em maior ou menor intensidade em algumas das GEAFs, seja por uma necessidade eventual do auditor ou por alguma demanda extraordinária da chefia quando requeria alguma providência mais imediata a ser realizada no momento em que o servidor não estava no local de trabalho.

Prova disso, é que quando questionados de quem foi a decisão de utilização do teletrabalho, 81,8% informaram que tal fato se deu por determinação da cúpula administrativa da Sefaz-PE, enquanto 18,2% asseguraram se tratar de uma decisão gerencial – ou seja, de sua própria iniciativa -, o que indica que estes últimos já usavam o teletrabalho mesmo antes da pandemia já que a determinação da alta direção da Secretaria se deu apenas após esse cenário, e foi uma imposição direcionada a todos os setores da instituição.

**GRÁFICO 3: DECISÃO SOBRE O USO DO TELETRABALHO**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

No tocante à modalidade utilizada, 54,5% das GEAFs utilizam o teletrabalho de forma integral e o restante de forma parcial. Como ainda não existe regulamentação, tal escolha fica a critério dos gestores, que podem solicitar a presença física em algum momento, ou por decisão do auditor que por livre iniciativa se desloca até o local de trabalho para realizar suas tarefas. Com a redução gradual da pandemia e a permissão de frequentar os prédios da Sefaz-PE é muito comum encontrar servidores no local de trabalho de forma espontânea. Os motivos, segundo constatou-se na observação *in loco*, pode ser por uma mera comodidade para aqueles que moram próximo ao local, por necessidade de buscar algum material de trabalho, para atender um contribuinte presencialmente ou até mesmo para evitar gastos em sua residência<sup>2</sup>.

**GRÁFICO 4: MODALIDADE DE DESENVOLVIMENTO DO TELETRABALHO**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

<sup>2</sup> Na análise do questionário aplicado com os auditores será apresentada a percepção deles em relação às despesas inerentes ao teletrabalho.

Em relação à produtividade, 81,9% concordam plenamente ou parcialmente com a afirmação de que o resultado do uso do teletrabalho foi satisfatório. Apenas um gestor não tem opinião formada sobre o assunto - não concorda nem discorda – e outro discorda parcialmente do enunciado. Desta forma, conclui-se que o teletrabalho atendeu à expectativa de quase todos os gestores, sendo que as duas GEAFs cujas respostas não foram satisfatórias precisam ser analisadas para entender o que pode ter ocasionado um resultado que não agradou os seus gestores.

**GRÁFICO 5: SATISFAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE**



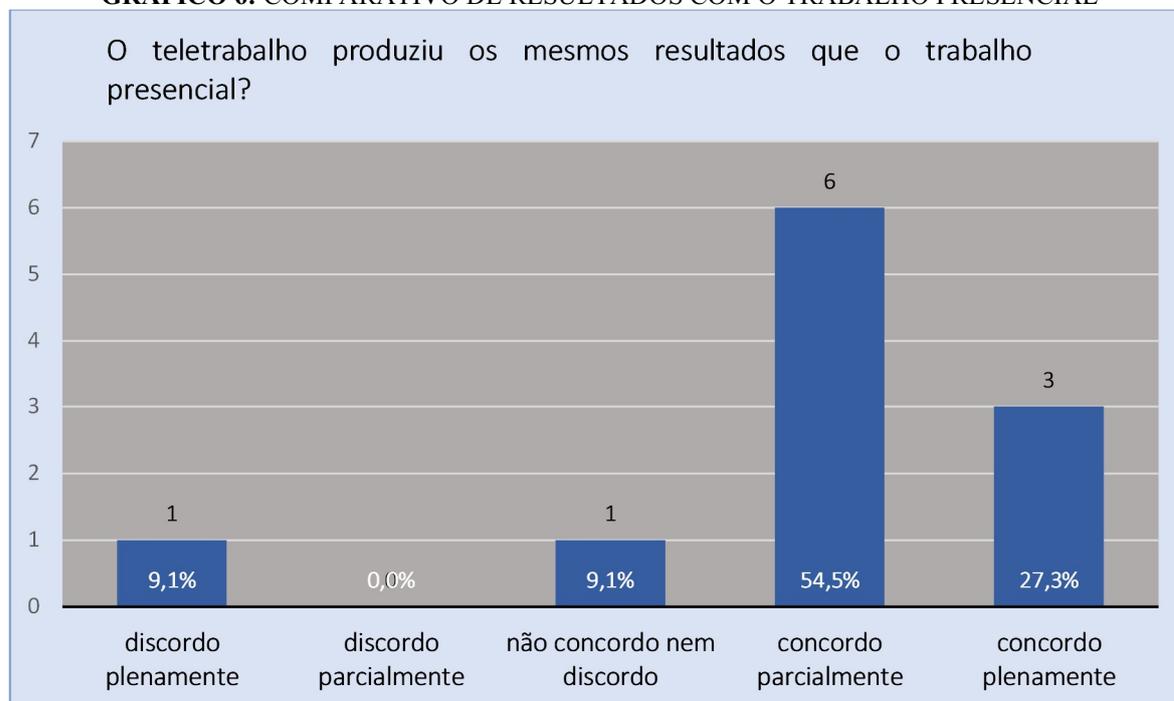
Fonte: dados da pesquisa (2021)

O índice de satisfação com a produtividade tem muito a ver com o resultado que se espera. Assim, o fato de um gestor considerar que a produtividade não foi satisfatória não quer dizer, necessariamente, que ela foi inferior ao que se verifica no trabalho presencial - é possível que houvesse nele uma expectativa de que o teletrabalho aumentasse a produção da equipe. De outra banda, aqueles que consideraram um bom resultado podem ter sido surpreendidos por estarem esperando uma produção inferior às obtidas presencialmente.

Por isso, para interpretar esse tópico é necessário analisá-lo em conjunto com uma das questões seguintes, a qual procurou saber se o teletrabalho produz os mesmos resultados que o trabalho presencial. Por conseguinte, o mesmo percentual de respondentes também concorda parcialmente ou plenamente que o teletrabalho produz os mesmos resultados que o trabalho

presencial. Apenas um gestor é indiferente com as duas informações anteriores e um outro discorda totalmente.

**GRÁFICO 6: COMPARATIVO DE RESULTADOS COM O TRABALHO PRESENCIAL**



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Muito embora o percentual de concordância (parcial ou plena) tenha sido idêntico, houve mudança na intensidade de aprovação de alguns gerentes em relação aos dois cenários, de forma que apenas 04 deles coincidiram suas respostas, ou seja, 03 concordaram parcialmente e 01 concordou plenamente em ambos os casos. Já outros 03 gestores que ficaram muito satisfeitos com a produtividade apenas concordaram parcialmente com o resultado quando comparado ao trabalho presencial. Tal confronto de respostas pode levar a conclusão que esses três não esperavam tanto do teletrabalho e foram surpreendidos, mas que, ainda assim, não foi tão bom se comparado ao trabalho presencial.

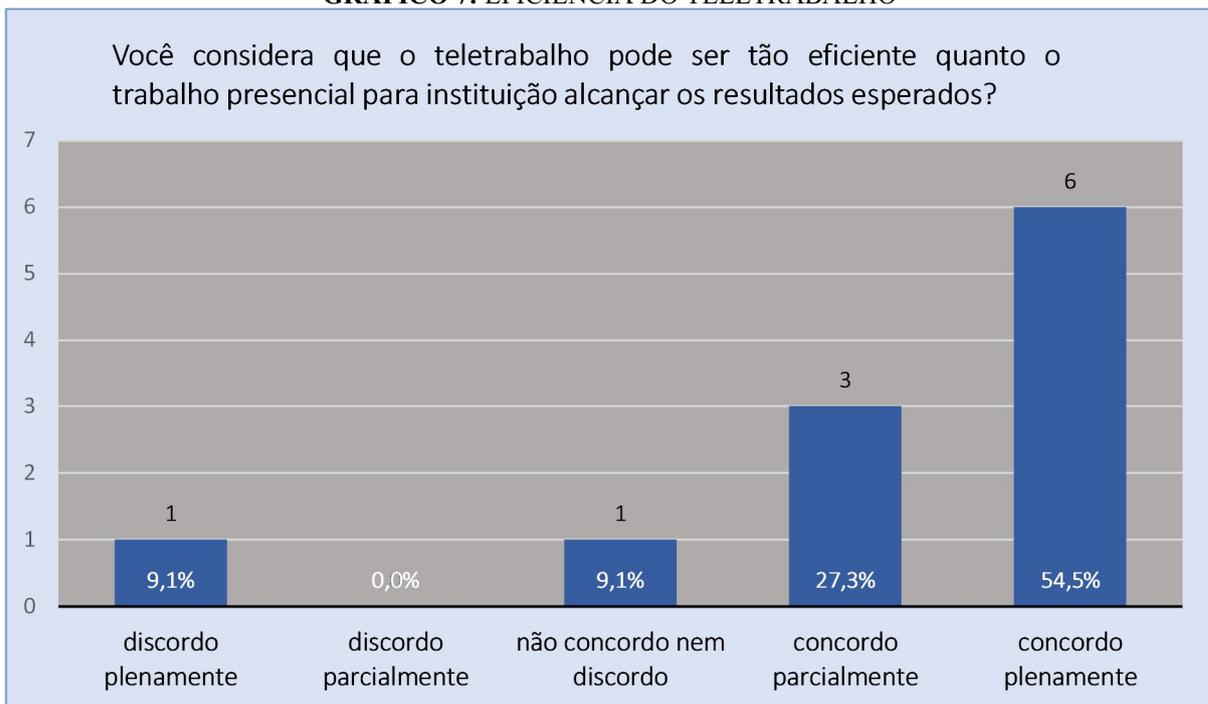
Por outro lado, dois respondentes afirmaram estar parcialmente satisfeitos com a produtividade e plenamente satisfeitos em relação ao comparativo com o trabalho presencial. Neste caso conclui-se que esses gestores esperava um pouco mais do teletrabalho, porém, o resultado obtido foi igual ou superior ao verificado nas atividades presenciais. Já o entrevistado que ficou indiferente no primeiro quadro também ficou no segundo e, por fim, o gestor que discordou parcialmente do resultado da produtividade foi plenamente discordante em relação ao comparativo com o trabalho presencial.

Diante do exposto, conclui-se que a grande maioria não teve grandes dificuldades em relação aos resultados apresentados pelas suas equipes, seja quanto às suas expectativas ou se

comparadas ao trabalho presencial, portanto, aquela GEAF que não conseguiu o mesmo desempenho apresenta-se como um caso isolado que pode e deve ser trabalhado no sentido de identificar quais os problemas existentes que proporcionaram um comportamento fora do padrão observado no conjunto.

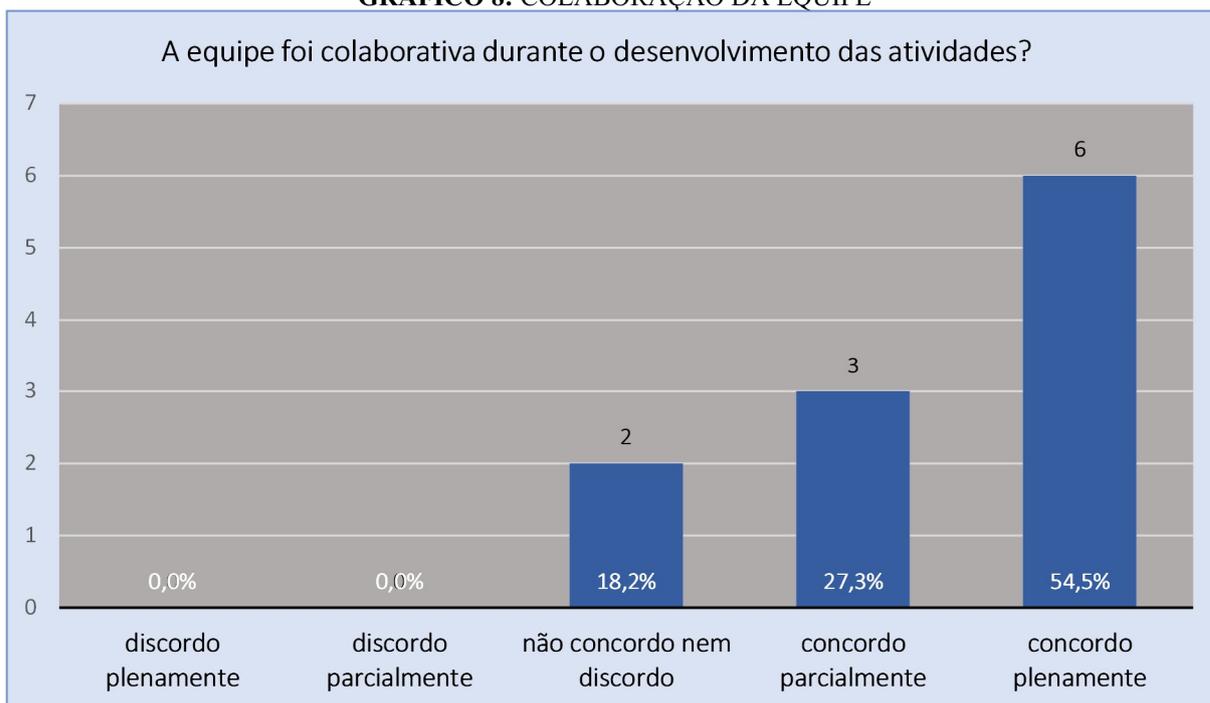
Para concluir essa discussão comparativa sobre teletrabalho e trabalho presencial foi indagado se o primeiro pode ser tão eficiente quanto o segundo para instituição alcançar os resultados esperados. Mais uma vez o número percentual de concordância se repetiu, sendo que desta vez a quantidade de gestores que concordam plenamente com a afirmativa foi mais expressivo, chegando à metade de todos os gestores. Essas respostas levam à interpretação de que alguns gestores que ficaram parcialmente satisfeitos com o resultado do teletrabalho de suas equipes ainda assim acreditam plenamente que elas podem ser tão eficientes quanto são no modelo tradicional.

**GRÁFICO 7: EFICIÊNCIA DO TELETRABALHO**



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Também foi apresentado o mesmo percentual de aquiescência quando interrogados se a equipe foi colaborativa durante o desenvolvimento das atividades, vez que 81,8% concordam parcialmente ou plenamente que os membros de sua equipe agiram de forma solidária entre eles. Apenas dois participantes não têm opinião formada sobre o assunto, não concordando nem discordando da assertiva.

**GRÁFICO 8: COLABORAÇÃO DA EQUIPE**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

De fato, o espírito de colaboração é fundamental para o bom andamento dos trabalhos independentemente de qual modalidade ele se desenvolva, contudo, o teletrabalho por apresentar novas circunstâncias e procedimentos tecnológicos demanda uma maior necessidade de troca de experiências e compartilhamento de novas ideias. O uso de novas ferramentas de trabalho requer uma nova adaptação do servidor que, a depender de sua experiência e habilidade, pode precisar socorrer aos demais com maior frequência.

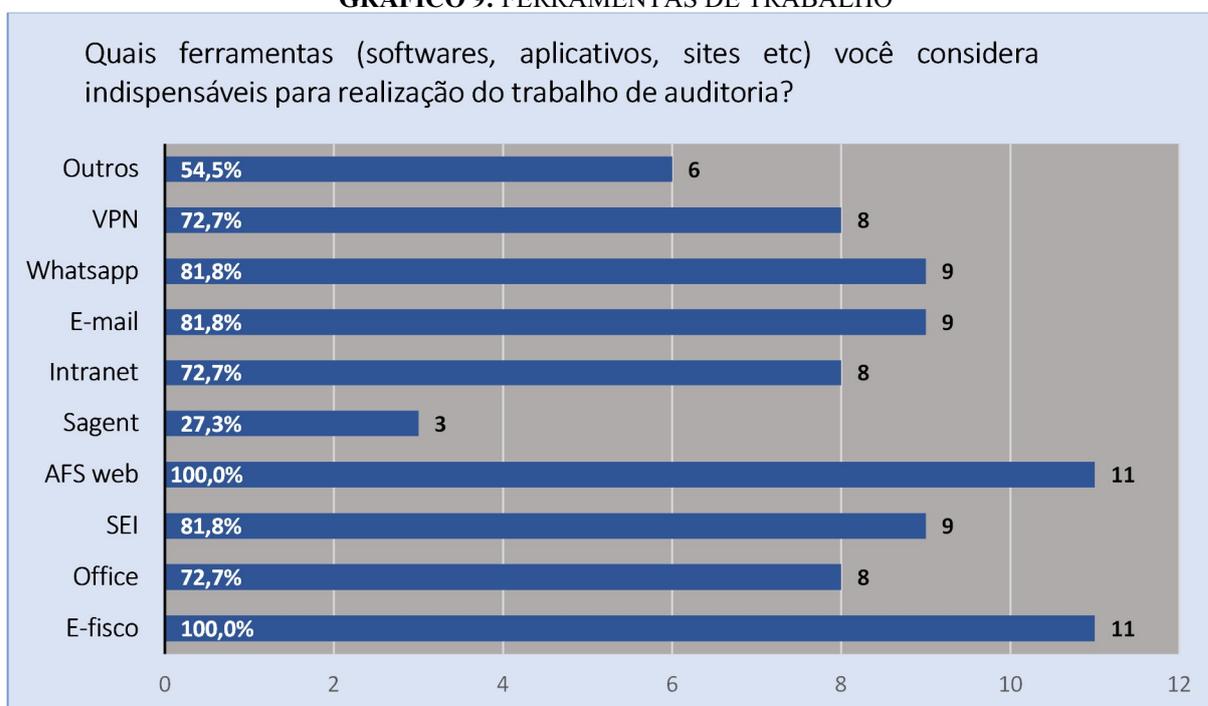
Nesse sentido foi perguntado quais as ferramentas de trabalho os gestores consideram indispensáveis para que sua equipe desenvolva o trabalho de auditoria, e eles foram unânimes na indicação do e-fisco e AFS web como ferramentas sem as quais não é possível que as atividades sejam desenvolvidas. De fato, esses dois sistemas consolidam toda a base de informações dos contribuintes, tanto de cadastro como os dados econômicos-fiscais, além de ser em uma dessas plataformas que se desenvolve toda a instrução do processo administrativo tributário, inclusive com a intimação pelo domicílio tributário eletrônico. Vale salientar que o AFS web é uma extensão do e-fisco e ambas as plataformas podem ser acessadas de qualquer local sem necessidade de estar logado na rede da Sefaz-PE, apenas requer o uso do certificado digital.

Também foram indicadas como ferramentas indispensáveis para o trabalho, com a indicação de 09 respondentes, o sistema SEI, o e-mail e o whatsapp. Interessante notar que essas três ferramentas não estão diretamente ligadas ao trabalho de auditoria, pois são apenas

instrumentos de comunicação, entretanto, o seu uso se torna imprescindível para um bom desempenho das atividades dada a necessidade de troca de informações e documentos entre os participantes, sobretudo no teletrabalho, no qual os envolvidos estão distantes fisicamente.

Outra utilidade das ferramentas de comunicação nessa sistemática de trabalho é a possibilidade de interação social entre os indivíduos já que o isolamento social é considerado um dos problemas do teletrabalho. Assim, a possibilidade de comunicação a distância entre os membros do grupo além de possibilitar a colaboração mútua com os processos de trabalho também permite que as pessoas se aproximem afetivamente e diminua a sensação de solidão no ambiente laboral.

**GRÁFICO 9: FERRAMENTAS DE TRABALHO**



Fonte: dados da pesquisa (2021)

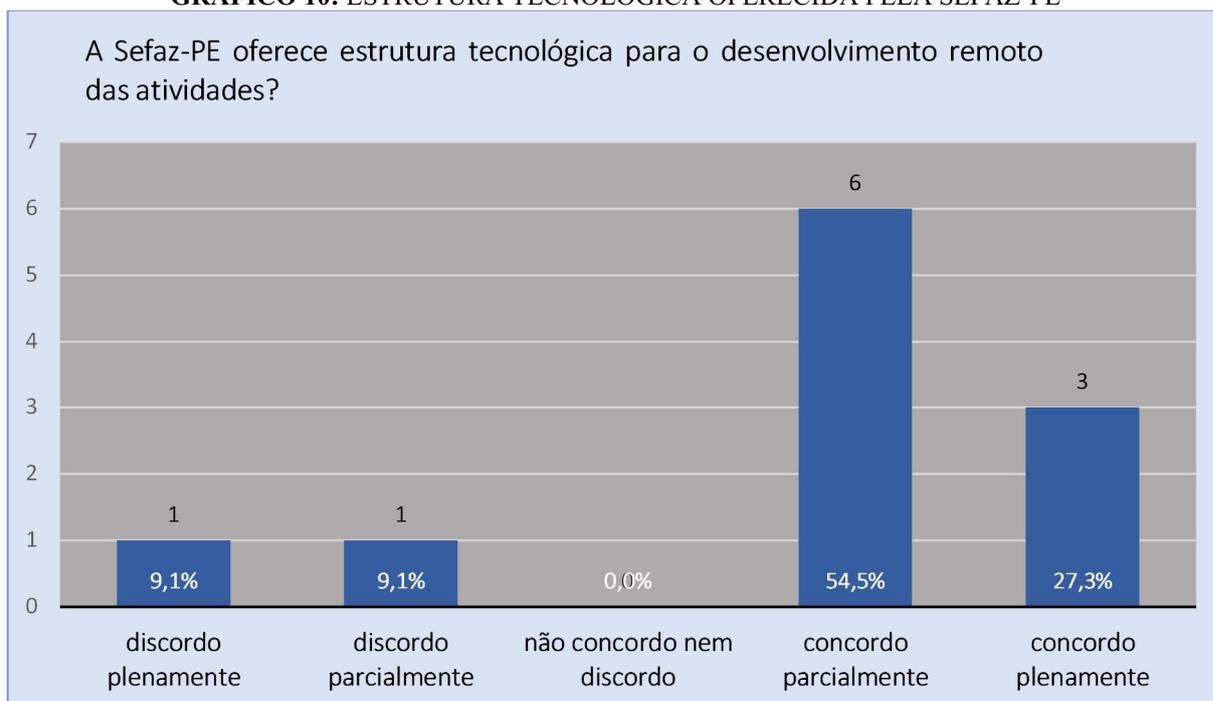
Seja como ferramenta de trabalho ou como meio de comunicação fato é que hodiernamente os apetrechos tecnológicos são de fundamental importância para o desenvolvimento do trabalho de auditoria, mormente na modalidade de teletrabalho. Assim, a pesquisa também averiguou se na percepção do corpo gerencial a Sefaz-PE oferece estrutura tecnológica para o desenvolvimento remoto das atividades.

De acordo com as respostas, novamente 81,8% concordam parcialmente ou plenamente que a secretaria proporciona os recursos necessários ao desempenho das atividades fora de suas dependências, ao passo que um gestor discorda totalmente e outro discorda parcialmente da afirmação. Na verdade, a Sefaz-PE oferece possibilidade de acesso aos seus sistemas de qualquer lugar por meio da internet ou da intranet com uso da VPN. Também é oferecido um

serviço de suporte tecnológico, por meio de telefone ou incidente aberto na intranet, com profissionais da área de tecnologia da informação que estão sempre postos a atender os servidores a distância, a fim de resolver os problemas de software que estejam impedindo a continuidade dos trabalhos.

Contudo, aqueles que desempenham suas atividades de forma remota não recebem da instituição os equipamentos necessários ao desempenho das suas tarefas. Mesmo na época em que estava proibida a entrada no local de trabalho o auditor precisava fazer uso de suas ferramentas pessoais (notebook, scanner, impressora etc.) para desenvolver seu trabalho. Portanto, o cerne da questão não estava direcionado apenas aos softwares disponibilizados, mas também aos equipamentos, e certamente foi nesse sentido que alguns participantes discordaram ou concordaram apenas parcialmente com o enunciado.

**GRÁFICO 10: ESTRUTURA TECNOLÓGICA OFERECIDA PELA SEFAZ-PE**



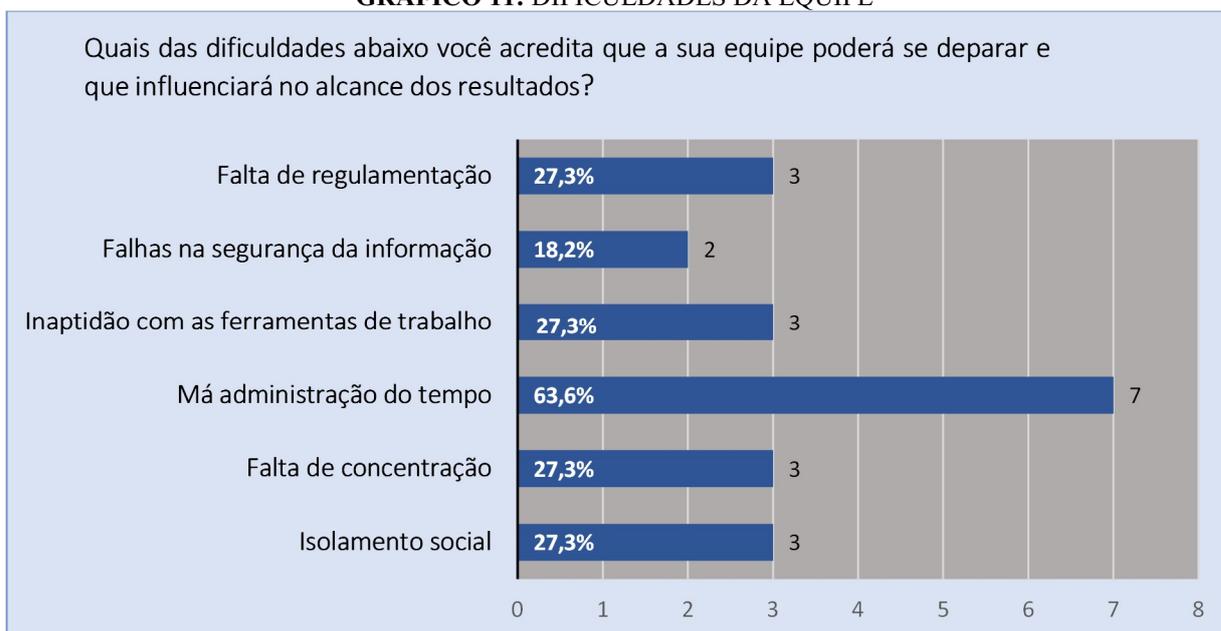
Fonte: dados da pesquisa (2021)

Entre as dificuldades mais lembradas pelos gestores como um entrave que a sua equipe pode se deparar, e que influencia no alcance dos resultados, a má administração do tempo foi a mais indicada (63,6%); com 27,3% também foram indicados a falta de concentração, inaptidão com as ferramentas de trabalho, isolamento social e falta de regulamentação; apenas 02 gestores consideram as falhas na segurança da informação como uma dificuldade a ser enfrentada pela sua equipe.

Percebe-se que o tópico mais apontado se trata de uma variável de ordem comportamental e de difícil controle pela organização já que o servidor não se encontra sob seu

campo de visão. Leite e Muller (2017, p. 4) apontam que “a administração do tempo se torna extremamente necessária na adoção do teletrabalho, pois fica a cargo dos colaboradores a organização de seus horários”. Impende destacar que a má gestão do tempo não é apenas um problema da instituição, que pode se deparar com o funcionário trabalhando aquém do esperado. Muitas vezes o descontrole provoca o efeito inverso, no qual o trabalhador extrapola sua carga horária por lhe faltar a noção de tempo e acaba se dedicando exacerbadamente ao seu ofício em detrimento de sua vida pessoal.

**GRÁFICO 11: DIFICULDADES DA EQUIPE**



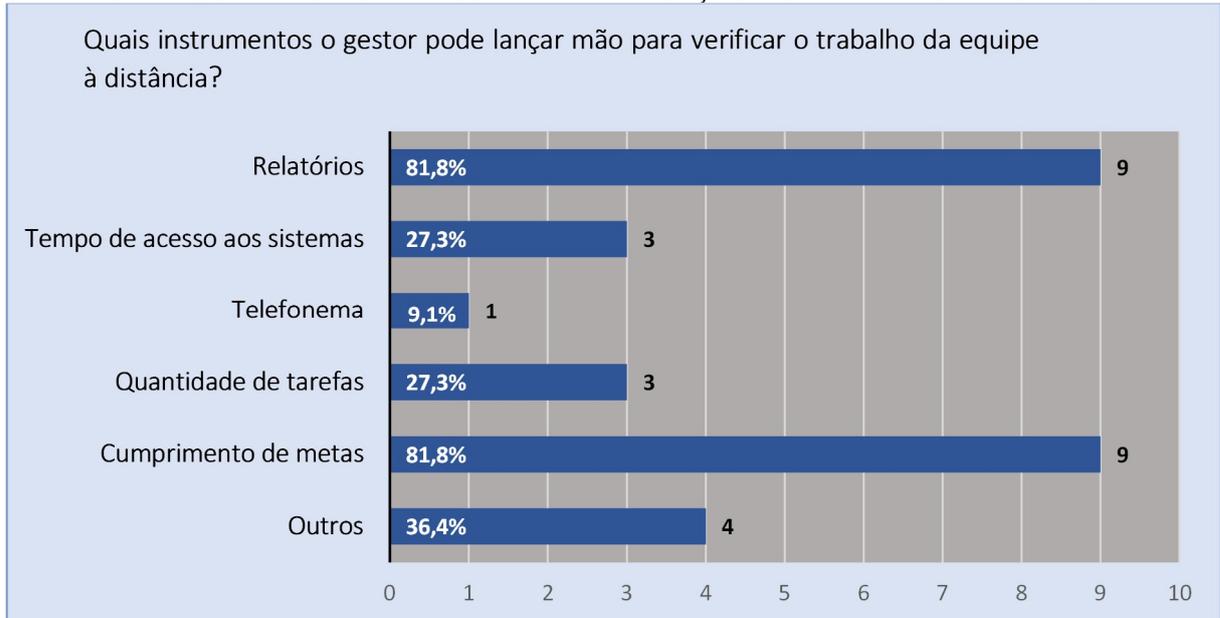
Fonte: dados da pesquisa (2021)

Em relação à existência de ferramentas capazes de mensurar a produtividade dos auditores em teletrabalho 72,8% dos gerentes concordam parcialmente ou plenamente que a Sefaz-PE já possui os instrumentos necessários para avaliar o que e o quanto seus servidores estão produzindo. Por conseguinte, os instrumentos mais destacados por eles foram o uso de relatórios e o cumprimento de metas. De fato, o trabalho de auditoria não está submetido a carga horária, vez que os auditores recebem bimestralmente suas ações fiscais e as desenvolvem de acordo com as peculiaridades de cada uma delas. Há momentos cujo trabalho requer maior intensidade e outros momentos em que é necessário inclusive não fazer nada, como nos casos em que o contribuinte foi intimado para realizar alguma providência e seu prazo ainda está em aberto.

Desta forma, o uso de relatórios disponibilizados no sistema e-fisco e o cumprimento das metas estabelecidas para o bimestre parecem ser suficientes para indicar se o auditor cumpriu seu trabalho integralmente naquele período, independentemente da quantidade de

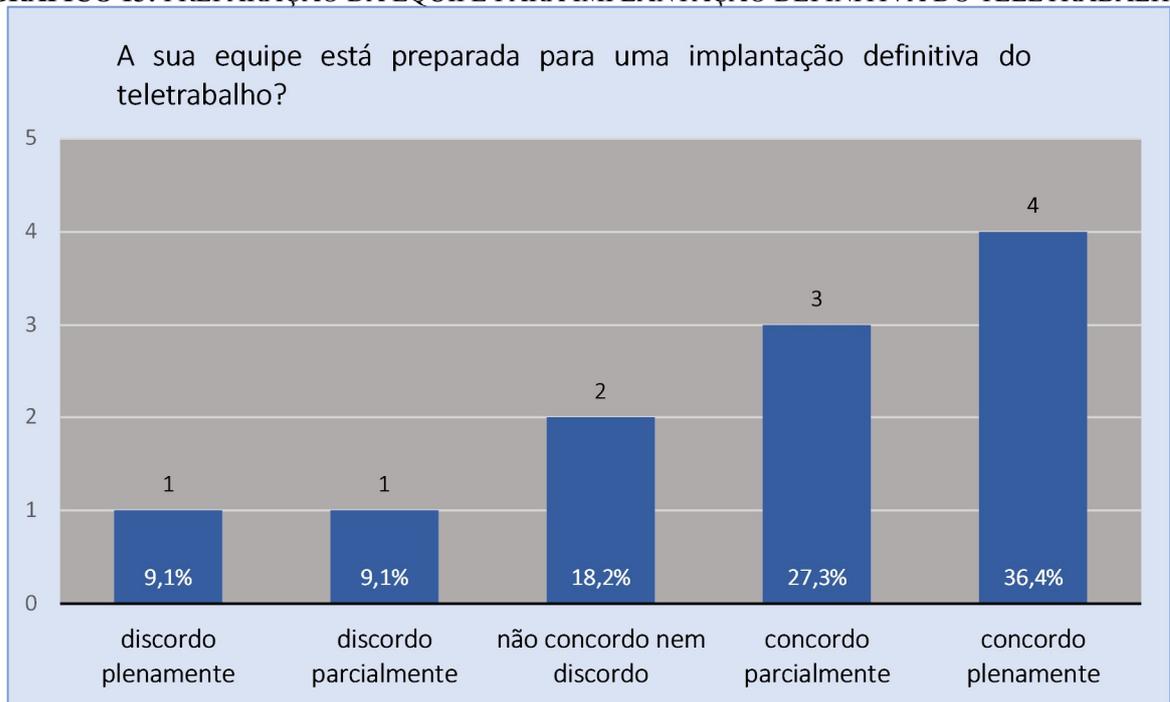
horas que ele despendeu para realizar seu trabalho. Também é irrelevante se ele trabalhou todos os dias de segunda a sexta ou se ele trabalhou por longas horas no fim de semana. O mais importante é o resultado de seu trabalho com a entrega de suas tarefas e o cumprimento dos prazos estabelecidos pela legislação.

**GRÁFICO 12: INSTRUMENTOS PARA VERIFICAÇÃO DO TRABALHO A DISTÂNCIA**



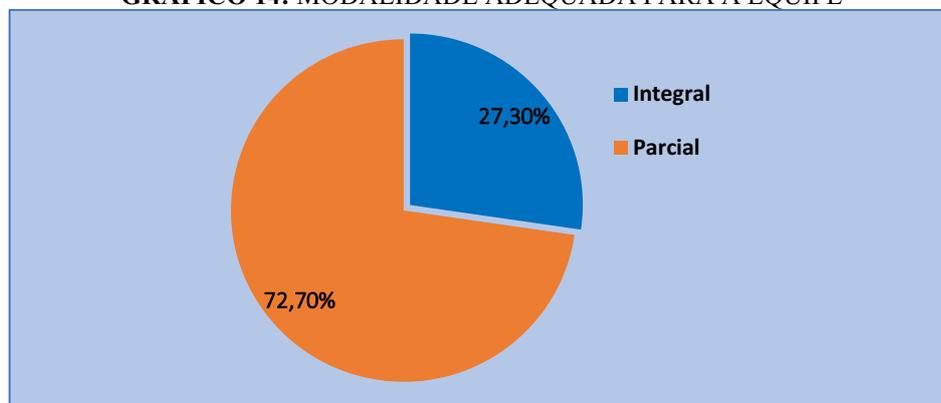
Fonte: dados da pesquisa (2021)

Por fim, quando questionados se sua equipe está preparada para uma implantação definitiva do teletrabalho houve uma maior disseminação de respostas, nas quais 07 gestores concordam, parcialmente ou plenamente, com a afirmativa; 02 deles são indiferentes, pois nem concordam nem discordam; 01 discorda parcialmente e outro discorda totalmente da preparação de sua equipe para se adaptar à sistemática.

**GRÁFICO 13: PREPARAÇÃO DA EQUIPE PARA IMPLANTAÇÃO DEFINITIVA DO TELETRABALHO**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

À vista disso, a modalidade escolhida como mais adequada para sua equipe, escolhida por 72,7%, foi a parcial, na qual os auditores trabalham alguns momentos nas dependências da organização e outros momentos fora do ambiente de trabalho, o que pode se concretizar seja por meio de escala de trabalho ou até mesmo por mera liberalidade do auditor que escolhe os dias e horários a comparecer ao local de lotação. Isso possibilitaria maior interação e troca de informação entre os envolvidos de forma a prepará-los tecnicamente para execução de suas tarefas com a mesma qualidade, independentemente de onde se realizem.

**GRÁFICO 14: MODALIDADE ADEQUADA PARA A EQUIPE**

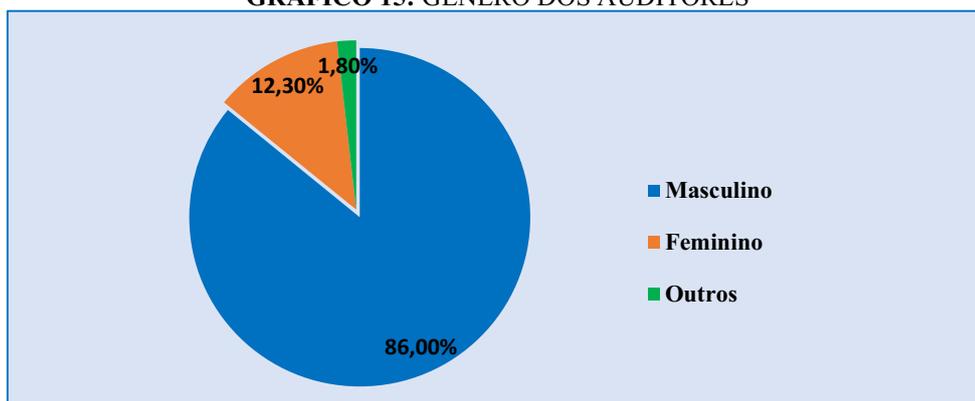
Fonte: dados da pesquisa (2021)

#### 4.2.3.2 Percepção dos auditores a respeito do teletrabalho nas GEAFs

Devido ao grande número de auditores que estão lotados nas 12 GEAFs, que por sua vez estão distribuídas em 03 cidades diferentes - duas em pontos extremos do estado -, e pelo fato de a maioria deles se encontrar, justamente por conta do teletrabalho, fora dos prédios da Sefaz-PE, não foi possível o contato direto com todos, de modo que, foi preciso socorrer à intervenção dos gerentes, secretárias e outros auditores para propagar os questionários, seja pelo e-mail institucional, grupos de *whatsapp* ou por meio de mensagens diretas. Apesar da dificuldade do contato pessoal ainda assim foram obtidas 57 respostas, número acima do indicado por Fonseca e Martins (2011) – conforme já explicado na metodologia – como uma amostra confiável para representar a população em estudo.

O primeiro item do questionário foi para identificar o local de trabalho do respondente. Da análise das respostas verifica-se que 34 auditores trabalham em uma das oito GEAFs situadas em Recife, o que corresponde a 27,41% da lotação daquela diretoria; Em Caruaru obteve-se 7 respostas, equivalente a 30,43% da lotação; e em Petrolina foram 16 respostas, 57,14% dos auditores daquelas duas GEAFs. Analisando todo o universo populacional obteve-se um percentual de 32,57% de participantes na pesquisa.

O segundo item teve como objetivo identificar o gênero com o qual os servidores se identificam e o resultado comprovou o que já se imaginava, apresentando um quadro predominantemente masculino, pois dos 57 participantes apenas 07 se identificaram como do gênero feminino e 01 deles afirmou ter outra identificação. Apesar do questionário ter solicitado a identificação de gênero, e não necessariamente o gênero biológico, ao frequentar as GEAFs o pesquisador pôde observar essa característica entre os componentes das equipes com uma quantidade muito acentuada de pessoas do gênero masculino. É imperioso apontar ainda que, apesar de não ter sido feita a mesma investigação no questionário aplicado com os gerentes, durante a pesquisa foi possível verificar que todos eles são do gênero masculino.

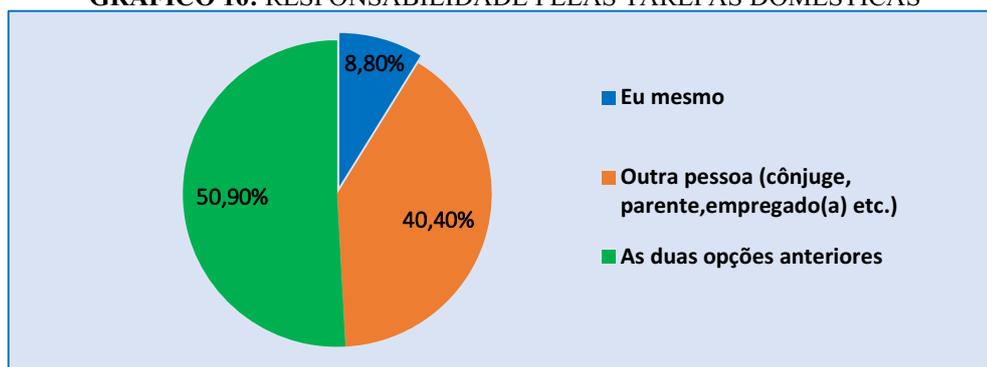
**GRÁFICO 15: GÊNERO DOS AUDITORES**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Vale frisar que não existe nenhum critério objetivo que justifique essa dominância, pois não se encontra restrição normativa para que pessoas de qualquer gênero façam parte das equipes e gestão. A lotação das GEAFs é realizada muitas vezes por livre manifestação da vontade dos auditores que lá desejam trabalhar ou que pediram remanejamento no decorrer dos anos sempre que teve um processo seletivo desta natureza, cujo critério é apenas o tempo de serviço, conforme se depreende do Art. 15, inc. I, da Lei Complementar nº 107/2008 (LOAT).

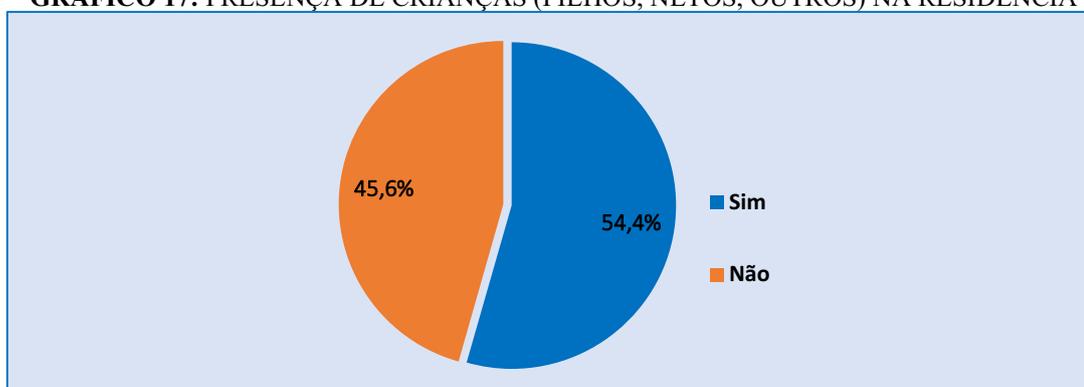
Na verdade, essa distorção é verificada em toda a Secretaria, com uma visível prevalência de auditores do gênero masculino, mas cujas razões não foram objeto desta pesquisa, ficando como sugestão de outros estudos, sobremaneira da área de humanas, para entender essa característica da área de auditoria que se verifica desde a seleção de ingresso, uma vez que, apenas no último concurso público, realizado em 2014, dos 56 auditores fiscais nomeados pela Sefaz-PE, apenas 07 eram do gênero feminino.

Também foi investigado quem seria o responsável pelas tarefas domésticas na residência dos participantes e como resultado verificou-se que 40,4% possuem outra pessoa para cuidar dos afazeres de seu lar - seja cônjuge, parente, empregado(a) etc. Por outro lado, 8,8% afirmaram que são eles mesmos os responsáveis pelo trabalho, e 50,9% declararam também ser o responsável ainda que exista outra pessoa realizando o trabalho em sua casa. Ou seja, quase 60% dos auditores possuem, em maior ou menor grau, responsabilidade pelos cuidados com sua residência.

**GRÁFICO 16: RESPONSABILIDADE PELAS TAREFAS DOMÉSTICAS**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Outro item pesquisado para que posteriormente fosse feita a correlação dos envolvidos com o teletrabalho foi sobre a existência ou não de crianças na residência, sendo que 54,4% das respostas foram afirmativas. A presença de crianças pode ser fator a influenciar no desenvolvimento das atividades, seja por necessidade de cuidados pelo teletrabalhador, barulhos no ambiente onde se estar realizando as tarefas ou por necessidade de dividir os equipamentos com aquelas que estudam. Assim, as crianças tanto podem ser um motivo para adesão ao teletrabalho - como no caso dos pais que querem ficar mais próximos – quanto para não adesão, no caso dos que buscam um ambiente mais tranquilo para trabalhar.

**GRÁFICO 17: PRESENÇA DE CRIANÇAS (FILHOS, NETOS, OUTROS) NA RESIDÊNCIA**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Uma vez que o teletrabalho hodiernamente já se desenvolve na Sefaz-PE, ainda que de forma momentânea, motivado pela pandemia ou por alguma decisão gerencial, a maioria dos auditores respondentes (96,5%) afirmaram que já realizaram alguma das suas atividades atuais fora das dependências da Sefaz-PE. Desta forma, percebe-se que o assunto não é mais algo inédito na casa e que como quase todos já passaram pela experiência, em maior ou menor frequência, isso proporciona aos participantes uma compreensão mais pragmática da temática permitindo que as respostas sobre o assunto sejam mais condizentes com a realidade e mais confiáveis para uma tomada de decisão da Administração.

Nesse contexto, ao serem perguntados sobre o alcance das metas institucionais 68,4% dos respondentes consideram plenamente que o teletrabalho é um instrumento importante para o seu atingimento. Considerando também os que concordam parcialmente o percentual de servidores que corroboram de alguma forma com a assertiva atinge quase 90%, indicando que do ponto de vista daqueles que trabalham na execução o teletrabalho é capaz de levar a Sefaz-PE aos seus objetivos institucionais com a eficácia desejada pela gestão, e ainda com mais eficiência tendo em vista que os gastos financeiros dispendidos para chegar ao mesmo ponto são reduzidos quando se utiliza o teletrabalho, conforme já exposto nesta pesquisa.

**GRÁFICO 18: IMPORTÂNCIA DO TELETRABALHO PARA O ATINGIMENTO DE METAS**



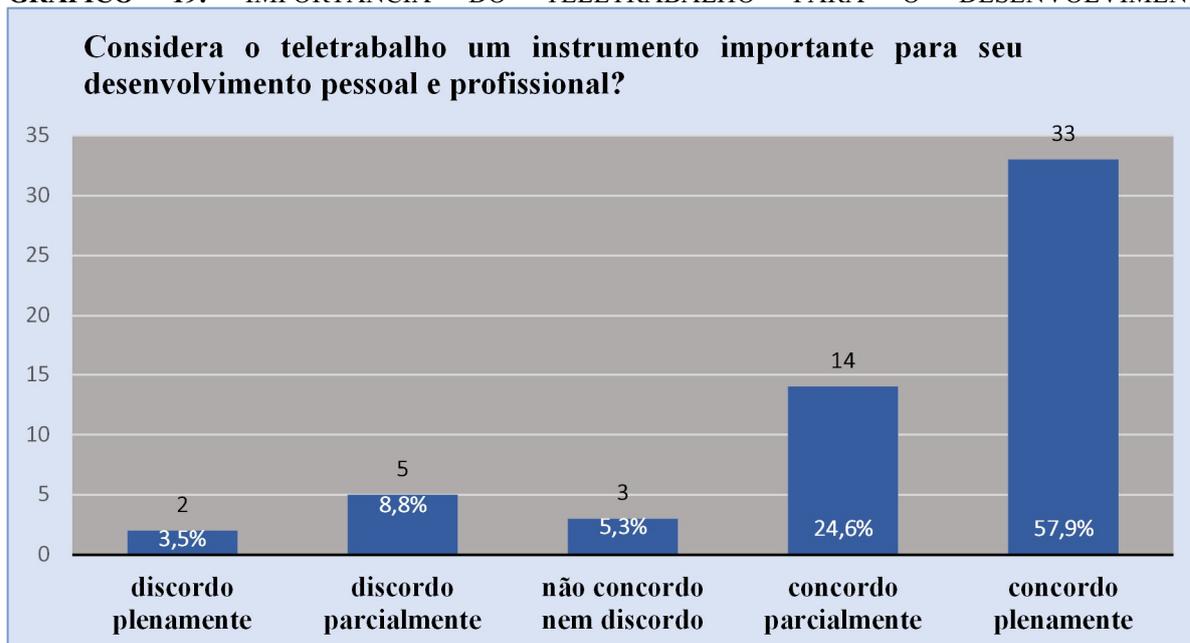
Fonte: dados da pesquisa (2021)

Após averiguar a importância do teletrabalho para instituição era preciso questionar também seus impactos para as pessoas, por isso, foi perguntado se o novo método de trabalho era um instrumento importante para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes. Na mesma linha da questão anterior, e com um percentual bem similar, 82,5% concordam, plenamente ou parcialmente, que o teletrabalho tem relevância para seu progresso tanto no exercício de suas funções quanto fora dela.

Evidentemente o teletrabalho pode criar vários cenários que possibilitam o aperfeiçoamento do trabalhador. Do ponto de vista de crescimento pessoal ele pode ser útil na medida que possibilita ao indivíduo passar mais tempo com a sua família, utilizar o tempo economizado com os deslocamentos para praticar alguma atividade de seu interesse, adequar seu horário de trabalho às suas necessidades pessoais etc.

Do mesmo modo, sob a perspectiva profissional é possível utilizar a mesma disponibilidade de tempo para realização de cursos, workshops, palestras etc., seja referente ao seu trabalho ou até mesmo para o desenvolvimento de outras habilidades. Enfim, seja pensando nessas circunstâncias ou em outras não exemplificadas, fato é que, os auditores lotados nas GEAFs sentem o teletrabalho como algo capaz de lhes proporcionar melhorias tanto no aspecto profissional quanto pessoal.

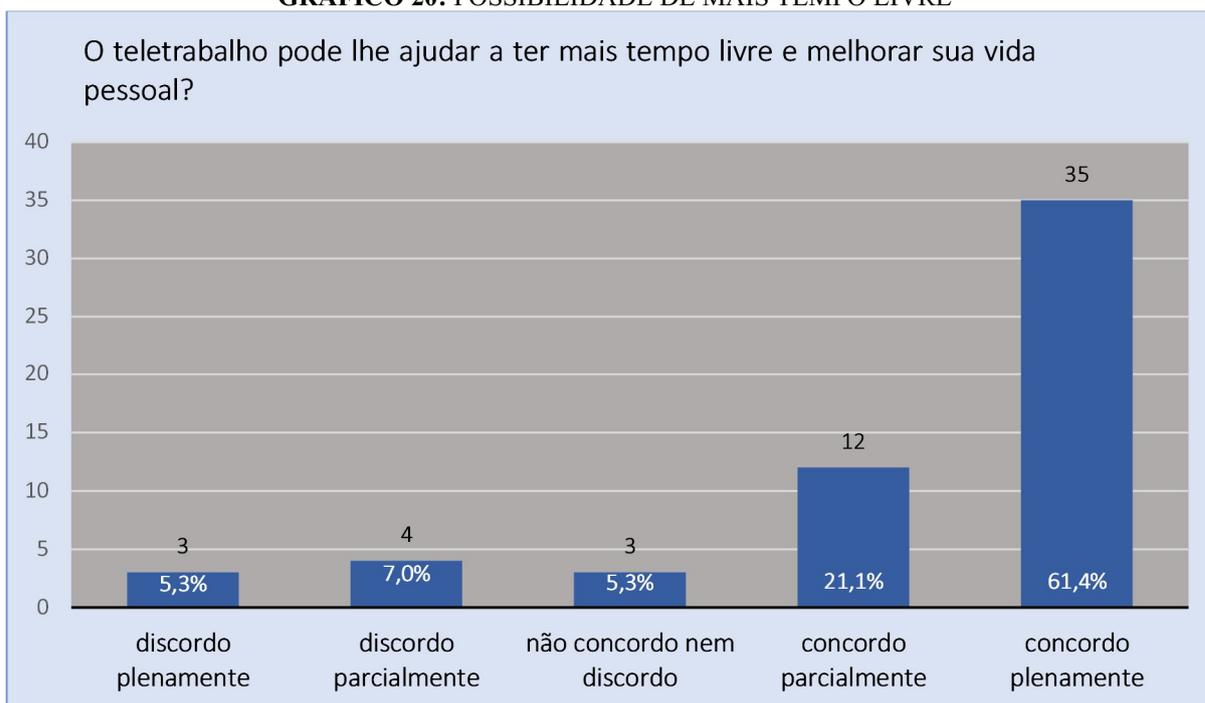
**GRÁFICO 19: IMPORTÂNCIA DO TELETRABALHO PARA O DESENVOLVIMENTO**



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Nessa esteira, foi investigado ainda, se o teletrabalho pode ajudar o respondente a ter mais tempo livre e melhorar sua vida pessoal. Após a consolidação das respostas apurou-se que 47 auditores, o equivalente a 82,5%, concordam de alguma forma com o enunciado, sendo que 57,9% estão plenamente convictos de que terão mais tempo para se dedicar a sua vida pessoal.

Vale ressaltar que ter mais tempo não significa trabalhar menos do que o devido, esse tempo a mais pode ser adquirido com a desnecessidade de se deslocar até a Sefaz-PE como também pode ser resultado de uma melhor distribuição no tempo de execução das tarefas, uma vez que é a produtividade que importa na da impede que o auditor se dedique mais ao trabalho em um determinado dia para que possa ter mais tempo livre em outro dia que lhe interesse.

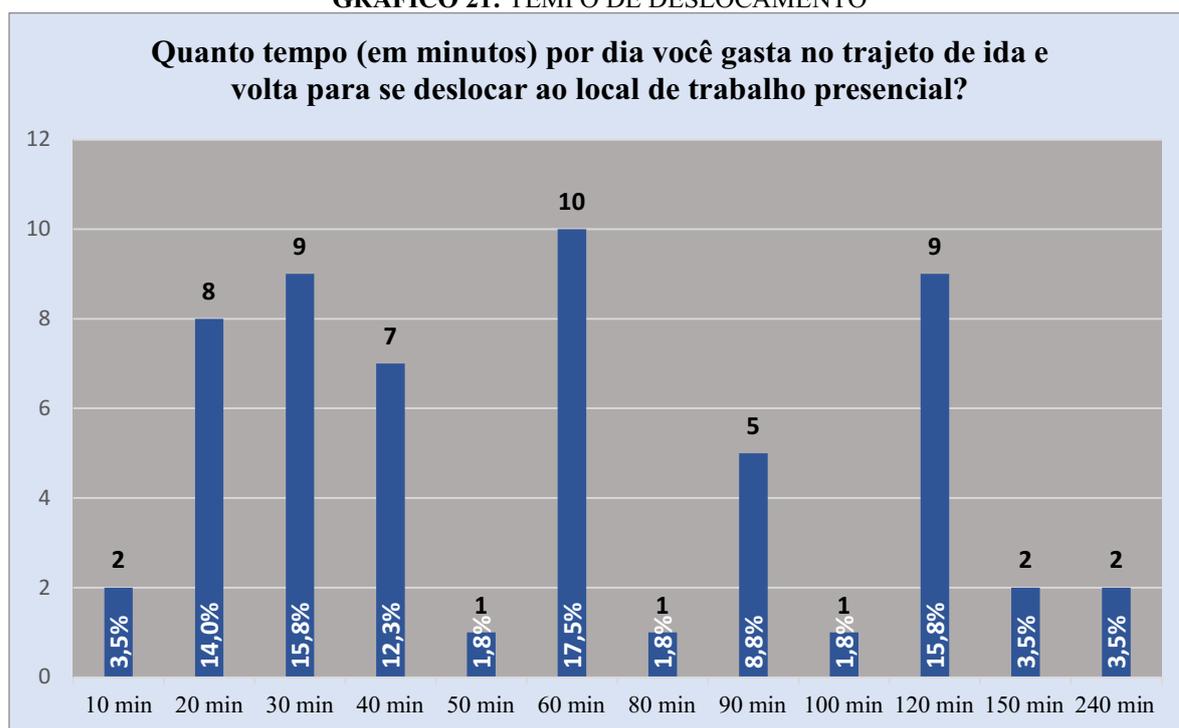
**GRÁFICO 20: POSSIBILIDADE DE MAIS TEMPO LIVRE**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Um fator que certamente influencia o auditor na escolha do teletrabalho é justamente o tempo que ele gasta para se deslocar até o local de trabalho, o que implica, além do próprio tempo desperdiçado, em despesas com deslocamento que são diretamente proporcionais ao espaço percorrido. Pensando nisso, foi solicitado que os participantes da pesquisa informassem quanto tempo (em minutos) por dia, que eles gastam no trajeto de ida e volta para se deslocar ao local de trabalho presencial.

E o resultado impressionou ao apresentar uma média de tempo gasto pela equipe de aproximadamente 68 minutos por auditor, chegando a incríveis 240 minutos em alguns casos. Em uma sociedade cujo ritmo de vida é cada vez mais intenso, gerando a sensação de que o dia parece ser curto diante da grande quantidade de atribuições laborais, familiares e pessoais que os indivíduos se deparam cotidianamente, ter a possibilidade de economizar pouco mais de 01 hora com deslocamento todos os dias – ou 04 horas nos casos mais extremos – pode ser o ponto de equilíbrio que o trabalhador precisa para melhorar sua qualidade de vida.

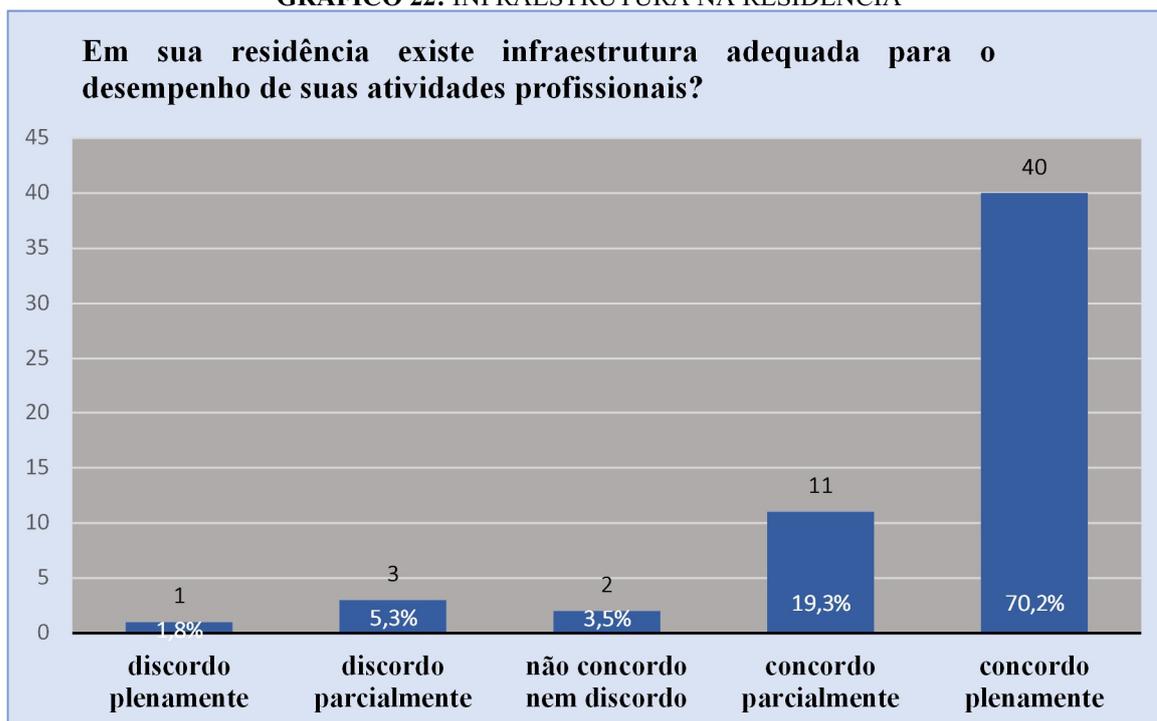
GRÁFICO 21: TEMPO DE DESLOCAMENTO



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Um dos principais entraves para a viabilidade do teletrabalho é a necessidade de que o trabalhador possua fora da organização uma boa estrutura no local de trabalho, provida com material de expediente, mobiliário, energia etc., além das condições ambientais necessárias para o bom desempenho de suas funções. À vista disso, foi indagado se na residência do auditor existe infraestrutura adequada para o desempenho de suas atividades profissionais, e o resultado apresentado foi que 70,2% concordam plenamente que já dispõem de um bom ambiente de trabalho para exercer suas tarefas fora do espaço físico da Sefaz-PE. Outros 19,3% concordam parcialmente com o enunciado, totalizando quase 90% de aprovação entre os que concordam de alguma forma, e apenas 06 auditores não apresentaram resposta que corroborasse com a dos demais.

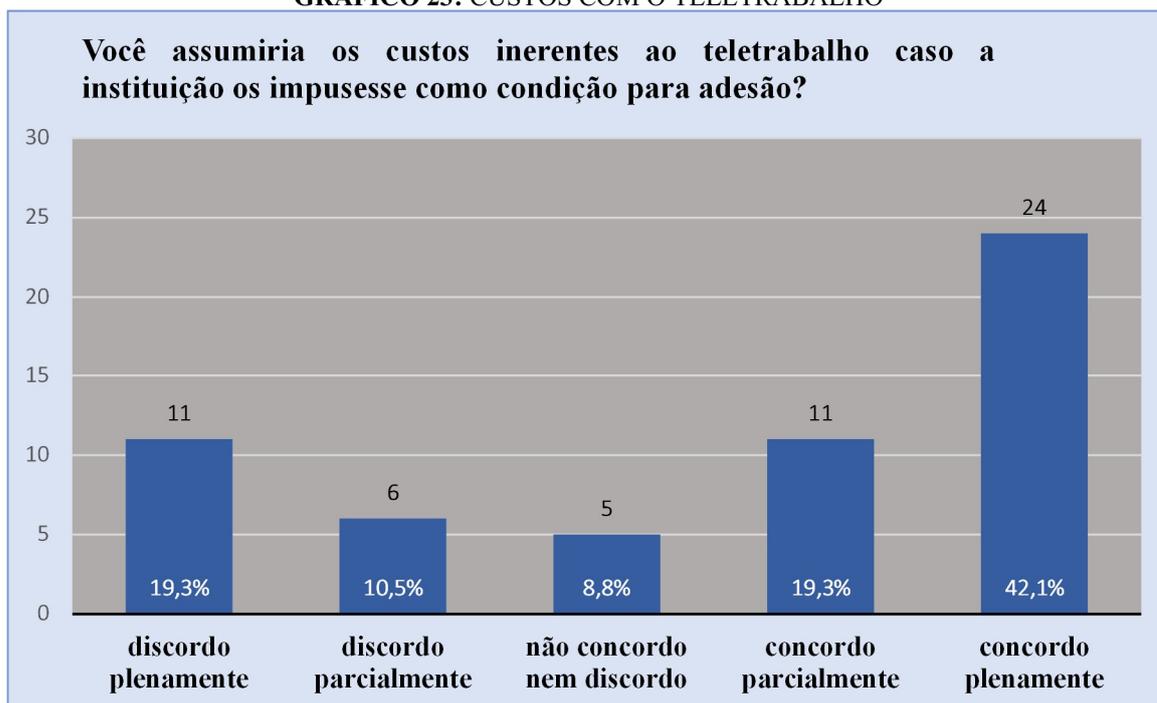
GRÁFICO 22: INFRAESTRUTURA NA RESIDÊNCIA



Fonte: dados da pesquisa (2021)

Quando se fala em infraestrutura adequada na residência do trabalhador consequentemente está implícito os custos inerentes para prover o local de trabalho com o aparelhamento necessário para a execução das tarefas. Além disso, não se pode olvidar dos custos não diretamente ligados à atividade, mas necessários para que se tenha um ambiente saudável e tranquilo, a exemplo do aparelho de ar-condicionado, iluminação adequada e até mesmo a necessidade de isolamento acústico, a depender das características da residência e do nível de concentração do trabalhador.

Pensando nisso, foi questionado se os participantes assumiriam os custos inerentes ao teletrabalho caso a instituição os impusesse como condição para adesão ao teletrabalho. E o resultado foi de longe o que obteve mais dispersão nas respostas, embora a maior parte (42,1%) concorde plenamente em assumir o ônus; já outros 19,3% concordam parcialmente em assumir as despesas decorrentes dessa nova sistemática; 8,8% são indiferentes (não concordam nem discordam); 10,5% discordam parcialmente; e 19,3% discordam plenamente, ou seja, esse público não está disposto de forma alguma a arcar com as despesas que eles entendem ser responsabilidade da Sefaz-PE.

**GRÁFICO 23: CUSTOS COM O TELETRABALHO**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

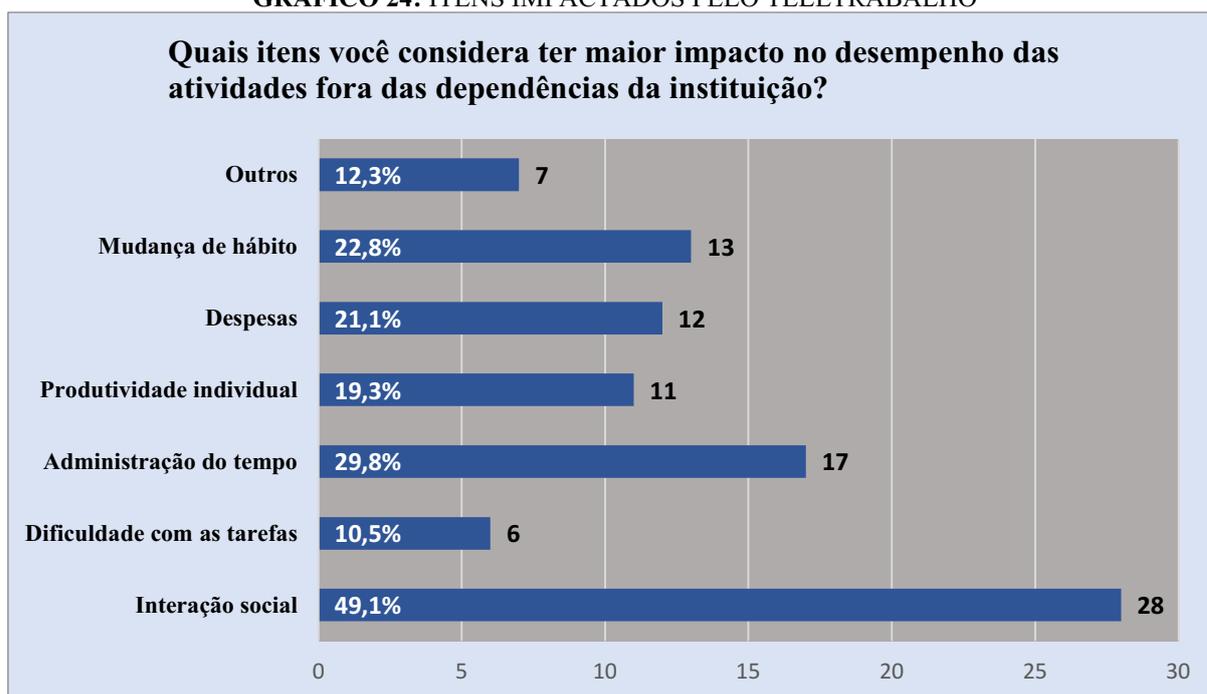
Em se tratando de uma condição hipotética o resultado deixa implícito que boa parte das pessoas aceitam arcar com as despesas geradas pelo teletrabalho pois entendem que ainda assim seus custos serão inferiores aos que teriam se deslocando diariamente para a repartição. Também pode ter pesado o fato de trabalhar no conforto de sua casa e que, ainda que os custos sejam maiores, o benefício trazido é compensador e por isso essas pessoas aceitariam a condição.

Por outro lado, tem aqueles que não concordariam com essa condição pois entendem que isso não geraria benefício financeiro ou de qualidade de vida. Evidentemente que dificilmente uma organização irá impor isso de forma expressa, contudo, a instituição de um teletrabalho facultativo deixaria tal proposição subentendida. Ou seja, ao proporcionar uma adesão opcional a instituição permitiria que o trabalho fosse realizado integralmente em suas dependências para aqueles que assim desejassem, com todos os recursos necessários à execução das tarefas, contudo, caso o servidor optasse por continuar em casa, tacitamente estaria concordando com o ônus inerente a sua escolha e não poderia reclamar de qualquer dispêndio.

Conforme já apresentado nesta pesquisa o teletrabalho possui vantagens e desvantagens. Assim, buscando entender quais os pontos críticos que os participantes consideram se deparar nesse novo estilo de vida profissional indagou-se sobre quais seriam os elementos que eles consideram ter maior impacto no desempenho das atividades fora das dependências da instituição.

Com a indicação de praticamente a metade dos pesquisados a interação social (ou a falta dela) foi de longe a mais lembrada como item a ser afetado pelo distanciamento presencial entre as pessoas. Logo em seguida a administração do tempo foi indicada por 29,8% como sendo uma das características impactantes nesse modelo de trabalho. Também houve um número significativo de indicações à mudança de hábito (22,8%), despesas (21,1%) e produtividade individual (19,3%).

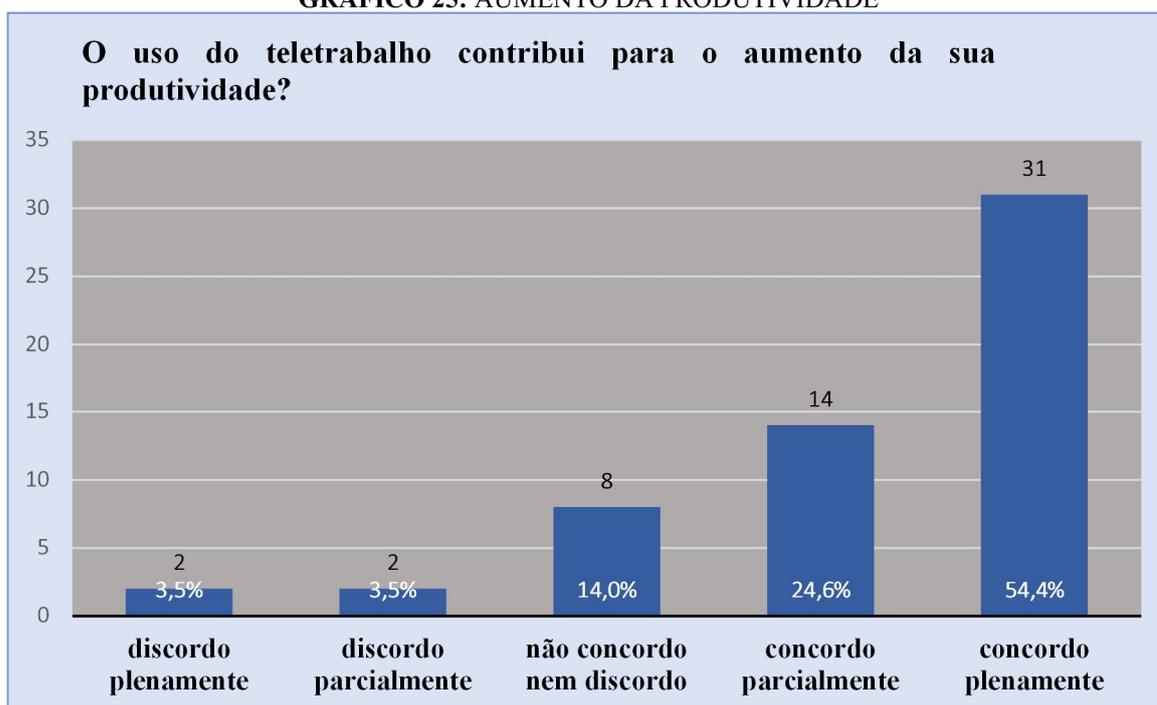
**GRÁFICO 24: ITENS IMPACTADOS PELO TELETRABALHO**



Fonte: dados da pesquisa (2021)

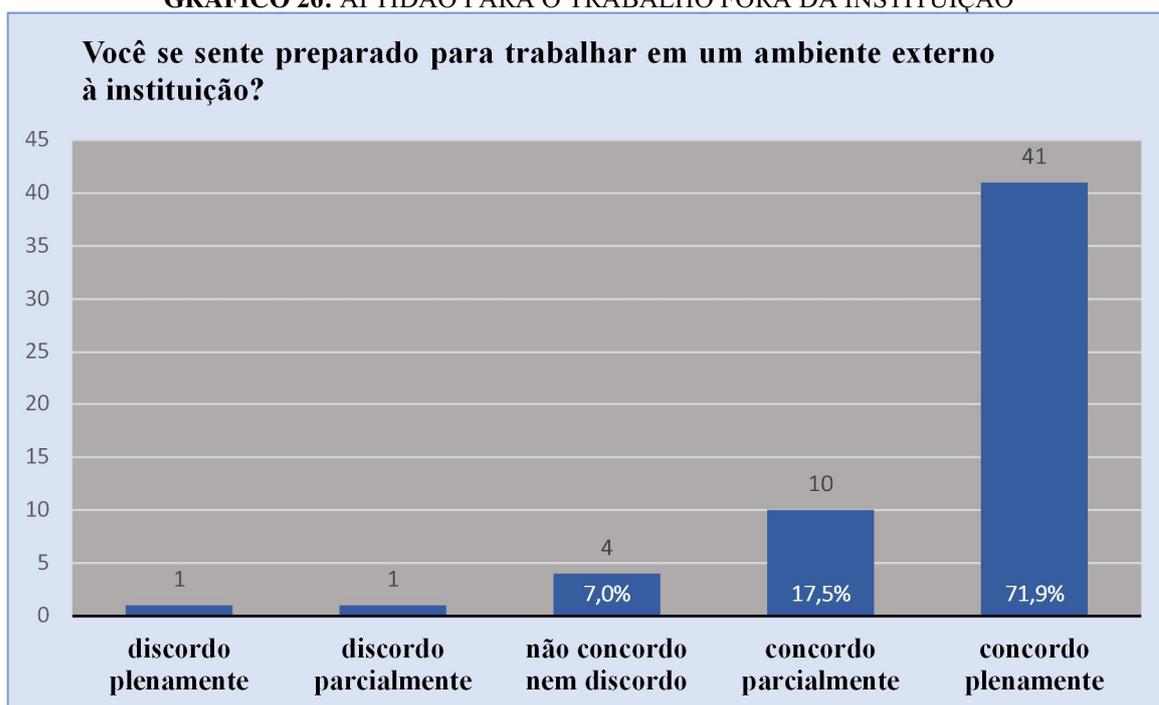
O gráfico anterior mostra conformidade com as respostas encontradas quando perguntados posteriormente se o teletrabalho contribui para o aumento da sua produtividade. Se no primeiro momento apenas 11 pessoas (gráfico anterior) indicaram a produtividade individual como um elemento a ser impactado pelo teletrabalho, logo em seguida 12 pessoas (gráfico posterior) não concordam que sua produtividade tende a aumentar com o uso da sistemática.

GRÁFICO 25: AUMENTO DA PRODUTIVIDADE



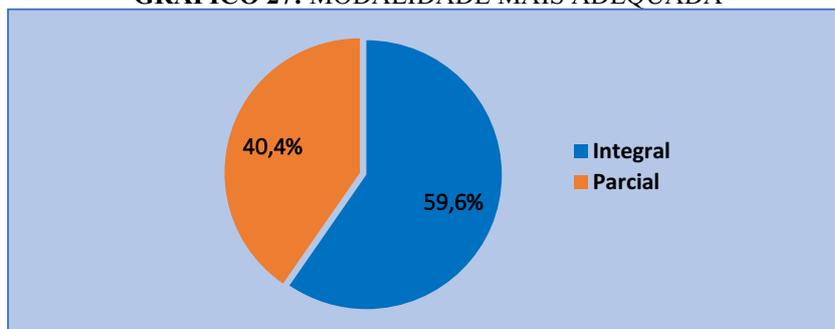
Fonte: dados da pesquisa (2021)

Entretanto, não basta elencar todas as vantagens que podem ser geradas com o teletrabalho se o indivíduo não se sentir pronto para mudar sua rotina de vida e se afastar do ambiente do qual está acostumado a frequentar há muito tempo. Desta forma, após todas as indagações anteriores, foi perguntado se o participante se sente preparado para trabalhar em um ambiente externo à instituição. E o resultado encontrado foi quase uma unanimidade de respostas que concordavam com a inquirição, sendo que apenas 06 pessoas não se sentem ou não tem certeza de que estão devidamente preparadas para enfrentar esse novo *modus operandis* de forma definitiva.

**GRÁFICO 26: APTIDÃO PARA O TRABALHO FORA DA INSTITUIÇÃO**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Uma vez sopesados os pontos positivos e negativos e estando os indivíduos se sentindo preparados para trabalhar em outro ambiente, é preciso identificar de que forma o servidor pretende exercer suas funções. É fato que alguns pontos negativos naturalmente afetam a rotina daquele que adere ao teletrabalho, seja voluntariamente ou por imposição da instituição, e por essa razão é preciso criar mecanismos que ajudem a diminuir essas dificuldades, que podem, inclusive, influenciar na escolha da modalidade a ser executada. Nesse contexto foi investigado qual a modelo de execução mais se adéqua ao perfil dos respondentes e verificou-se que há uma divisão entre eles, pois 59,6% afirmaram preferir o teletrabalho realizado de forma integral e o restante (40,4%) consideram a modalidade parcial mais indicada, com a possibilidade de trabalhar parte do tempo na Sefaz-PE e parte fora de suas instalações.

**GRÁFICO 27: MODALIDADE MAIS ADEQUADA**

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Com o trabalho realizado em parte de forma presencial algumas dificuldades tendem a ser amenizadas em decorrência do convívio direto entre os servidores, como no caso da interação social, que apesar do entrosamento gerado pelos meios de comunicação que a tecnologia ora proporciona não é capaz de gerar a afetividade e reciprocidade na mesma intensidade do contato face a face.

Assim, o teletrabalho em tempo parcial pode servir até mesmo como um estágio de adaptação para que o funcionário posteriormente decida se deve optar por exercê-lo de forma integral. Nesse sentido, e tendo em vista que os auditores das GEAFs já passaram por esse momento de adaptação, a maioria já se sente preparada para a execução de suas tarefas integralmente fora da organização.

Por fim, foi realizada a indagação mais importante do questionário e que resume todo esse emaranhado de perguntas: é preciso saber se após todas as opiniões fornecidas é do interesse do auditor aderir ao teletrabalho definitivamente. Evidentemente que para ser uma escolha é preciso que haja uma faculdade – e não uma imposição – e que se tenha também uma segurança jurídica para se tomar uma decisão de forma definitiva.

Desse modo, foi investigada como seria a adesão ao teletrabalho caso a Sefaz-PE o regulamentasse e permitisse a anuência de forma facultativa. Nessas condições 89,5% afirmaram que adeririam ao teletrabalho, o que mostra que as equipes, mesmo diante de todas as circunstâncias que circundam o tema, estão prontas para seguir exercendo suas atividades nesse novo modelo que veio para mudar as relações de trabalho do mundo contemporâneo.

#### 4.2.3.3 Outras considerações extraídas dos questionários

Após a análise individual das respostas fornecidas pelos participantes foi realizado um minucioso cruzamento, tanto em questionários diferentes quanto dentro do próprio instrumento, a fim de extrair outras informações que pudessem subsidiar ainda mais a conclusão sobre a percepção dos envolvidos.

De início foram confrontadas as respostas fornecidas pelos gerentes, em relação a suas equipes, com às dos auditores para mesma assertiva.

**QUADRO 5: RESPOSTAS DOS GERENTES X RESPOSTAS DOS AUDITORES**

<b>CONSIDERAÇÃO SOBRE O TELETRABALHO</b>	<b>GERENTES</b>	<b>AUDITORES</b>
Indicam a modalidade em tempo parcial como a mais adequada	72,7%	40,4%
Consideram um instrumento importante para o alcance das metas	72,7%	89,5%
Estão satisfeitos com a produtividade apresentada	81,9%	79%
Consideram a má administração do tempo como dificuldade enfrentada	63,6%	29,8%
Consideram a interação social como dificuldade enfrentada	27,3%	50,0%
Consideram haver dificuldade com as tarefas/uso de ferramentas	27,3%	10,5%
Estão preparados para o trabalho remoto	63,7%	89,4%

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Após o comparativo verificou-se que enquanto a maioria dos gerentes (72,7%) consideram que o uso do teletrabalho de forma parcial é o mais indicado para o grupo, apenas 40,4% dos seus subordinados escolheram essa modalidade como a mais adequada. Este percentual continua parecido mesmo quando analisadas somente as respostas dos auditores vinculados às 08 GEAFs dirigidas por esses gerentes, nas quais apenas 44% concordam com seus respectivos superiores.

Quando perguntados se consideravam o teletrabalho um instrumento importante para o alcance das metas institucionais 72,7% dos gerentes concordam com a assertiva, já os auditores estão mais convictos e 89,5% assentam com sua relevância. Também houve certa correspondência em relação à produtividade, uma vez que 81,9% dos superiores ficaram satisfeitos com a produtividade de suas equipes e na mesma linha 79% dos subordinados sentem que o teletrabalho aumenta seu desempenho.

Analisando as dificuldades que podem afetar a equipe 63,6% dos gerentes indicaram a má administração do tempo como empecilho e foi de longe a mais selecionada, enquanto apenas 29,8% dos servidores consideram a administração do tempo como item a ser impactado com o trabalho externo. No mesmo campo de análise 27,3% dos gestores apontam a inaptidão com as ferramentas de trabalho como uma dificuldade a ser enfrentada pelo seu grupo, mas do outro lado, somente 10,5% afirmaram ter dificuldade com as tarefas. A interação social é que foi a mais indicada pelos auditores como item a ser impactado com o teletrabalho, com a metade dos votos; apenas 03 membros da gestão indicaram o isolamento social como dificuldade.

Em relação à implantação do teletrabalho ambos os grupos concordam que os envolvidos estão preparados para trabalhar no ambiente externo, pois ao passo que 63,7% do corpo gerencial validam a preparação de sua equipe é esse o sentimento de 89,4% dos indivíduos ao responderem o seu questionário.

Partindo para as respostas ofertadas apenas pelos auditores também foi possível descobrir algumas correlações que merecem ser destacadas no trabalho.

**QUADRO 6: RESPOSTAS EXCLUSIVAS DOS AUDITORES**

<b>CIRCUNSTÂNCIA ENCONTRADA</b>	<b>RESPOSTA DO GRUPO</b>	<b>%</b>
Gastar mais de 60 minutos para se deslocar ao local de trabalho	Adeririam ao teletrabalho	100%
Gastar mais de 60 minutos para se deslocar ao local de trabalho	Preferem de forma integral	80%
Gastar mais de 60 minutos para se deslocar ao local de trabalho	Assumiriam os custos	80%
Ser responsável pelas tarefas domésticas	Preferem de forma integral	67,6%
Ser o único responsável pelas tarefas domésticas	Preferem de forma integral	80%
Ser lotado na cidade de Petrolina (III RF)	Preferem de forma parcial	62,5%
Ser lotado na cidade de Petrolina (III RF)	Gastam 30 minutos ou menos	81,2%
Ser lotado na cidade de Recife (I RF)	Adeririam ao teletrabalho	94%
Ser lotado na cidade de Recife (I RF) e aderir ao teletrabalho	Preferem de forma integral	71,8%
Ser lotado na cidade de Recife (I RF)	Gastam 60 minutos ou mais	76,5%
Ser lotado na cidade de Recife (I RF)	Assumiriam os custos	71,8%
Ser lotado na cidade de Recife (I RF) e aderir ao teletrabalho	Melhoram a qualidade de vida	88,2%
Gastar duas horas ou mais para se deslocar ao local de trabalho	São lotados em Recife	84,6%
Não aderir ao teletrabalho	São lotados em Petrolina	50%
Não aderir ao teletrabalho	Assumiriam os custos	0%

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Quando analisado o tempo de deslocamento para o local de trabalho verificou-se que todos aqueles que gastam acima de 60 minutos por dia gostariam de aderir ao teletrabalho. E, dentro desse mesmo público, 80% desejam que seja em tempo integral - superior ao percentual de todo o grupo, que foi de quase 60%.

Portanto, percebe-se que o tempo que as pessoas perdem se deslocando para o trabalho tem sido fator de muita influência para que elas façam suas escolhas. Pois, além das horas desperdiçadas, também tem a implicação financeira com o trajeto percorrido, já que neste mesmo grupo 80% estão dispostos a assumir os custos com o novo sistema de trabalho.

Outro aspecto encontrado foi que das 34 pessoas que possuem alguma responsabilidade pelas tarefas domésticas 67,6% delas preferem o teletrabalho de forma integral, e esse percentual sobe para 80% quando analisados os respondentes que não possuem outra pessoa para compartilhar os afazeres do seu lar. Essa correlação pode indicar uma maior necessidade de tempo para conciliar a vida dupla, seja por meio da economia com o tempo de deslocamento ou com a possibilidade de ter uma maior flexibilidade nos horários.

Observando as respostas por cidade notou-se que a menor atratividade pelo teletrabalho de modo integral foi identificada entre aqueles que trabalham na cidade de Petrolina onde dos 16 respondentes somente 06 deles (37,5%) desejam essa modalidade. Também é na cidade Petrolina onde se gasta o menor tempo para se deslocar ao trabalho, vez que 81,25% dos auditores nela lotados gastam diariamente 30 minutos ou menos e apenas duas pessoas gastam mais de meia hora, perfazendo uma média geral de aproximadamente 27 minutos por dia.

Por ser uma cidade mais interiorana, com características mais propícias a uma boa qualidade de vida, a ida ao trabalho presencial não é uma das maiores dificuldades daqueles

servidores, inclusive a metade dos que declararam não aderir ao sistema se encontram lotados naquela diretoria.

Por outro lado, a cidade de Recife apresenta o maior tempo médio de deslocamento, com o dispêndio de quase 86 minutos diários por auditor na ida e volta ao trabalho. Também é em Recife onde se encontram os maiores tempos de locomoção de toda a Sefaz-PE, pois dos 13 auditores que gastam duas horas ou mais para chegar ao serviço 11 deles estão lotados nessa cidade e um deles chega a gastar incríveis 04 horas diárias. Não à toa que 94% dos respondentes da capital pernambucana manifestaram interesse em aderir ao teletrabalho e a maioria desses (71,8%) em tempo integral. Ademais, também foi de 71,8% a aceitação em assumir os custos caso essa seja a condição imposta pela Sefaz-PE.

Também foi na cidade de Recife onde o teletrabalho foi mais associado com melhoria na qualidade de vida, pois 88,2% concordam que ele irá proporcionar mais tempo livre e melhorar a sua vida pessoal, não por acaso todos que corroboraram com essa assertiva manifestaram interesse pela adesão.

Por fim, foram analisadas as respostas das 06 pessoas que declararam não ter interesse pelo teletrabalho com o intuito de descobrir algum motivo específico. Assim, averiguou-se o que elas pensam sob alguns aspectos e constatou-se que a maioria concorda que o teletrabalho é importante para instituição atingir suas metas, também o consideram importante para seu crescimento pessoal e profissional e possuem infraestrutura adequada para trabalhar em suas residências. Contudo, o que parece ter sido determinante para a não adesão foram os custos envolvidos, vez que todas elas discordam parcialmente ou totalmente em assumir as despesas geradas pelo novo modelo de trabalho.

## **5 PROPOSTA DE REGULAMENTAÇÃO DO TELETRABALHO NA SEFAZ-PE**

Ao final de todo esse estudo percebeu-se a necessidade de elaboração de algo concreto que pudesse proporcionar à Sefaz-PE, caso seja de seu interesse, tomar uma decisão com robustez e segurança que se espera de um órgão público. Portanto, além de todas as informações coletadas e consolidadas durante o estudo, de forma a permitir àqueles que nele se debruçam compreender quais as percepções e expectativas dos principais indivíduos envolvidos com a temática, se fez necessária a elaboração de um instrumento normativo capaz de proporcionar segurança jurídica às partes envolvidas.

Assim, foi construída a minuta de uma portaria a ser apresentada à cúpula administrativa da organização para sua apreciação, e em sendo de interesse institucional usá-la, com ou sem adaptações, em uma futura regulamentação a ser implementada pelo Secretário da Fazenda. A construção de seu texto buscou ao máximo aliar as perspectivas dos auditores envolvidos sem detrimento dos anseios da instituição, de forma a garantir um processo de trabalho que satisfaça aqueles que estão operacionalizando e que ao mesmo permita a concretização dos resultados esperados pela administração e merecidos pela sociedade.

A redação do instrumento baseou-se em portarias/resoluções já existentes em outros órgãos de fiscalização, a exemplo da Receita Federal, Secretarias de Fazenda, TCU etc., com as adaptações necessárias à legislação estadual pernambucana e às circunstâncias do presente caso que foram apuradas no decorrer da pesquisa.

## 5.1 MINUTA DE PORTARIA DE REGULAMENTAÇÃO

PORTARIA SF N° \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_.

*Disciplina o regime de teletrabalho no âmbito das Gerências de Ações Fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda – Sefaz.*

O **SECRETÁRIO DE ESTADO DA FAZENDA**, no uso das atribuições que lhe confere o Art. 2º do Decreto nº 49.287, de 11 de agosto de 2020,

**CONSIDERANDO** que o princípio da eficiência, prescrito no art. 37 da Constituição da República e no art. 97 da Constituição Estadual, é de observância obrigatória pela Administração Pública;

**CONSIDERANDO** que a eficiência se traduz, sobremaneira, em maior racionalidade na gestão da máquina pública por meio da concretização de uma cultura organizacional orientada para o alcance e controle de resultados;

**CONSIDERANDO** que o aumento da eficiência da administração tributária implica, também, aumento de arrecadação, tratamento mais isonômico aos contribuintes, melhoria do ambiente de negócios e melhor qualidade de vida dos servidores;

**CONSIDERANDO** que a produtividade das Gerências de Ações Fiscais vincula-se à otimização do tempo de trabalho e à melhoria da qualidade de vida de seus servidores

**CONSIDERANDO** que a Secretaria de Estado da Fazenda vem implantando um conjunto de inovações tecnológicas em seus processos de trabalho, tais como o processo administrativo tributário eletrônico, o domicílio tributário eletrônico, sistemas de auditoria operados remotamente por meio da *Virtual Private Network* (VPN) e sistemas operados remotamente em ambiente web;

**CONSIDERANDO** que as Gerências de Ações Fiscais já passaram, de forma exitosa, pela experiência do teletrabalho imposto durante a pandemia do coronavírus;

**CONSIDERANDO** que a assiduidade nas Gerências de Ações Fiscais é mensurada por meio da produtividade na execução de ações fiscais e diligências; e

**CONSIDERANDO** que as inovações tecnológicas permitem elevados ganhos de produtividade no trabalho remoto;

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Fica instituído o regime de teletrabalho para os auditores fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda lotados nas Gerências de Ações Fiscais.

**CAPÍTULO I  
DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 2º** Constitui teletrabalho a modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada pelo servidor é realizado preponderantemente fora das dependências da Sefaz-PE, de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos.

**Art. 3º** No âmbito das GEAFs, são os objetivos do teletrabalho:

I - Promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

II - Aprimorar a eficiência no exercício da administração fazendária;

III - Aumentar a qualidade do trabalho e a produtividade individual e coletiva;

IV - Promover mecanismos de constante aumento da motivação e do nível de comprometimento dos servidores, em vista dos objetivos e missões da Sefaz-PE.

**Art. 4º** O regime de teletrabalho é facultativo e restrito às atribuições que com ele sejam compatíveis, não se constituindo, portanto, direito subjetivo do servidor e nem dever jurídico do gestor público.

## **CAPÍTULO II DOS DEVERES DO AUDITOR NO TELETRABALHO**

**Art. 5º** Constitui dever do auditor em regime de teletrabalho:

I - Providenciar, às suas expensas, a estrutura física e tecnológica, acessos aos sistemas informatizados da Sefaz-PE, e todo o mais necessário à realização do teletrabalho, mediante o uso de equipamentos ergonômicos e adequados, bem como prover o transporte e a guarda dos documentos e materiais necessários ao desenvolvimento dos trabalhos, declarando expressamente que as referidas instalações atendem às exigências previstas neste inciso;

II – Concluir as ações fiscais e diligências distribuídas pelo seu gestor imediato dentro do respectivo quadrimestre, sendo permitidos pedidos de prorrogação, nos termos do Art. 26 da Lei nº 10.654/1991, devidamente fundamentados e sem prejuízo do quantitativo de ações do quadrimestre seguinte;

III - Atender às convocações para comparecimento ao seu local de lotação, desde que seja respeitada a antecedência mínima de dois dias úteis;

IV - Manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos;

V - Consultar diariamente correio eletrônico (e-mail) institucional individual e outro canal de comunicação institucional previamente definido pela chefia imediata, inclusive via aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas ou outro meio de tecnologia da informação;

VI - Informar à chefia imediata sobre a evolução do trabalho, como também indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VII - Reunir-se com a chefia imediata, em datas previamente designadas pelo gestor, para apresentar resultados parciais e finais;

VIII - Registrar, no sistema de protocolo, a retirada de processos e documentos das

dependências da Sefaz-PE, e devolvê-los íntegros ao término do trabalho ou quando solicitado pela chefia imediata;

IX - Observar normas e procedimentos relativos à segurança institucional e a guarda do sigilo das informações contidas nos processos e documentos que lhe forem disponibilizados, sob pena de responsabilidade funcional, nos termos da legislação em vigor;

§ 1º O auditor poderá, a seu critério, comparecer ao seu local de trabalho para executar suas atividades normalmente sempre que desejar, respeitado o horário de expediente da repartição;

§ 2º O comparecimento presencial ao órgão ou entidade, inclusive para os fins previstos no inciso III e VII deste artigo, não gera direito a quaisquer benefícios ou indenizações.

§ 3º A participação do auditor em regime de teletrabalho não modifica a sua localização ou seu exercício de lotação.

§ 4º As atividades executadas pelo auditor em regime de teletrabalho deverão ser cumpridas diretamente por ele, sendo vedada sua realização por terceiros, sob pena de responsabilização funcional, civil e criminal.

§ 5º A Superintendência de Tecnologia da Informação deverá prover aos auditores suporte técnico e infraestrutura de acesso remoto necessários à consecução das atividades realizadas em teletrabalho.

§ 6º A ocorrência de dificuldades técnicas com o acesso remoto aos sistemas institucionais não configurará justificativa para o não cumprimento das metas, devendo o servidor, sempre que necessário, comparecer à respectiva unidade de localização e executar suas atividades na forma presencial.

§ 7º O auditor, antes do início das atividades em regime de teletrabalho, assinará o Requerimento de Inscrição para o Regime de Teletrabalho, conforme o modelo constante do Anexos I, que integra esta portaria.

### **CAPÍTULO III DA ADESÃO AO REGIME DE TELETRABALHO**

**Art. 6º** Todos os auditores lotados nas Gerências de Ações Fiscais podem aderir ao teletrabalho a qualquer tempo enquanto durar o uso dessa modalidade, atendidos os critérios indicados pela Coordenação Administrativa Tributária.

§ 1º O auditor interessado em exercer suas atividades em regime de teletrabalho deve encaminhar requerimento formal ao gerente da unidade, observado o modelo constante no Anexo I desta Portaria.

§ 2º Após o deferimento, pelo titular da unidade, o requerimento de teletrabalho será encaminhado ao respectivo diretor ou à autoridade superior, para conhecimento e ratificação.

§ 3º O gerente da unidade comunicará, sempre que tiver nova adesão, os nomes dos servidores em regime de teletrabalho à área de gestão de pessoas, para fins de registro nos assentamentos funcionais.

§ 4º O regime de teletrabalho tem prazo de duração de doze meses, observado o disposto no art. 8º, § 2º, podendo ser prorrogado, se houver interesse da administração.

**Art. 7º** Ao interesse da Administração, o gerente da unidade poderá, a qualquer tempo, com a devida motivação, desautorizar ou suspender temporariamente o regime do teletrabalho para um ou mais teletrabalhadores, não se constituindo o teletrabalho, em qualquer hipótese, direito adquirido do servidor.

§ 1º No caso da desautorização disposta no *caput*, o auditor terá o prazo de cinco dias úteis para deixar de exercer as atividades em modalidade de teletrabalho, a contar do envio de comunicação para o e-mail funcional do servidor.

§ 2º O auditor em regime de teletrabalho que for desligado da modalidade, devido ao descumprimento das metas de desempenho, ficará impedido de reingressar nessa modalidade por período de 2 (dois) anos da data do desligamento.

§ 3º Sempre que for necessária a presença física, não específica, de um ou mais auditores no local de trabalho o gerente deve adotar sistema de rodízio entre os membros da equipe.

§ 4º O atendimento ao contribuinte pode ser feito por meio de telefone ou outro instrumento de comunicação que o auditor dispuser, sendo obrigatório comparecer ao local de trabalho para atendimento presencial se assim o contribuinte preferir.

**Art. 8º** Ao final do período de que trata art. 6º, § 4º, o auditor que não tiver interesse em continuar desenvolvendo suas atividades no regime de teletrabalho deverá manifestar formalmente sua intenção ao gerente da unidade a que esteja vinculado, sendo considerada prorrogação tácita para aqueles que não se manifestarem em até 5(cinco) dias após o prazo final.

§ 1º É vedada a prorrogação do regime de teletrabalho a auditor que não tenha concluído duas ou mais ações fiscais e/ou diligências em quaisquer dos quadrimestres compreendidos no período indicado no art. 6º, § 4º, exceto os pedidos de prorrogação devidamente fundamentados ou justificativa acatada pelo respectivo gestor imediato.

§ 2º A prorrogação é de caráter discricionário, sujeita à avaliação de oportunidade e conveniência da Administração.

#### **CAPÍTULO IV DO MONITORAMENTO E CONTROLE DO TELETRABALHO**

Art. 11. As atividades desenvolvidas em regime de teletrabalho serão monitoradas, considerando-se, em especial, as condições, as metas e as ações fiscais e diligências distribuídas pelo gerente da unidade.

§ 1º As comunicações e as reuniões programadas para avaliação de desempenho, revisão e ajuste das metas estabelecidas serão feitas pelos seguintes meios, a serem definidos pela chefia imediata:

I- E-mail funcional;

II- Telefone;

III- Aplicativos de mensagens instantâneas definidos pela chefia imediata;

IV- Videoconferência;

V- Reuniões presenciais, quando necessárias.

§ 2º Em caso de impossibilidade de conexão remota com a base de trabalho por período superior a vinte e quatro horas, a chefia imediata deverá ser prontamente cientificada.

### **CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 12. É vedado o exercício de teletrabalho para servidores que:

I- Tenham equipe de trabalho sob sua responsabilidade e coordenação;

II- Desempenhem atividades em que sua presença física seja necessária;

III- Ocupantes de cargo em comissão,

Art. 13. A entrega de todos os documentos e formulário previstos nesta portaria será realizada exclusivamente por meio do sistema SEI.

Art. 14. Os casos omissos serão resolvidos pelo Secretário de Estado da Fazenda.

Art. 15. Esta Portaria entra em vigor a partir de sua publicação.

Recife, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_,

Secretário de Estado da Fazenda

## ANEXO I

Requerimento de Inscrição para o Regime de Teletrabalho, a que se refere o art. 6º, §1º desta Portaria.

<b>GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO</b> <b>SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA</b>	
<b>REQUERIMENTO DE INSCRIÇÃO PARA O REGIME DE TELETRABALHO</b>	
<b>Auditor:</b>	
<b>Matrícula Funcional:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Unidade/Setor de trabalho:</b>	<b>E-mail funcional:</b>
<b>Endereço do teletrabalho:</b>	
<b>Telefone fixo teletrabalho (DDD +Número):</b>	<b>Celular (DDD + Número):</b>
<b>Whatsapp (DDD + Número):</b>	
<b>Outros meios de comunicação (descrição e contato):</b>	
<p>Declaro ter ciência e estar de acordo com os termos estabelecidos na Lei Complementar nº 107, de 15 de abril de 2008, e na Portaria nº _____, comprometendo-me a cumprir todas as disposições nela citadas, estando ainda ciente de que o seu descumprimento implica em desligamento automático do regime de teletrabalho.</p> <p style="text-align: right;">Local e data, / _____ / _____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Assinatura do Servidor</p>	

## 6 CONCLUSÕES

O teletrabalho é um modelo laboral que vai muito além da mera adaptação técnica capaz de proporcionar o acesso a sistemas operacionais de cunho tecnológico fora do espaço físico da organização. No decorrer do estudo foi possível perceber que diversos elementos estão envolvidos no desenvolvimento dessa sistemática e que vão desde as ferramentas de trabalho até fatores de ordem emocional. De posse dos resultados encontrados foi possível realizar algumas inferências, sobretudo a partir do estudo das respostas dos participantes, visando à construção de uma análise fidedigna à percepção dos envolvidos.

O foco deste trabalho foi analisar a viabilidade estrutural e formal do teletrabalho nas Gerências de Ações Fiscais da Sefaz-PE e para isso foi preciso obter várias informações das mais variadas fontes. De números disponibilizados no Portal da Transparência ao que as pessoas sentem sobre o tema, tudo agregou elementos importantes para chegar a um entendimento de como essa ferramenta pode ser útil para todas as partes, pois a implantação de um modelo de trabalho não se resume a um instrumento para suprir as necessidades de um dos lados, sobremaneira quando se trata de Administração Pública.

Um bom método de trabalho é aquele capaz de agradar à organização e proporcionar bons resultados na prestação do serviço público, aos servidores com melhora na qualidade de vida e à sociedade com os reflexos diretos e indiretos proporcionados pelos seus efeitos. A partir do estudo realizado constatou-se que o teletrabalho na Sefaz-PE consegue atender os anseios de todas as partes envolvidas: i) para a Administração é viável, vez que apresenta maior eficácia e eficiência demandando menos recursos financeiros; ii) para os servidores, se bem utilizado, proporciona bem-estar e qualidade de vida com flexibilidade de horários, menos deslocamentos, melhor qualidade de vida etc.; iii) para a sociedade, com a prestação de um serviço público mais eficiente, menos poluição e mais recursos para investimentos em infraestrutura e outros serviços à população.

Com suporte na metodologia escolhida foi possível descobrir que o teletrabalho tem gerado ganhos financeiros de valores consideráveis para a Secretaria da Fazenda tanto com a redução de custos como na melhora de resultados. Analisando especificamente as GEAFs verificou-se que o corpo gerencial, guardadas as devidas distorções, está satisfeito com os resultados apresentados e considera sua equipe preparada para exercer suas atividades remotamente de forma definitiva. Do lado dos auditores, os mais impactados com a sistemática, extraiu-se que - até por ser algo novo - boa parte está em um processo de adaptação e a

insegurança ainda ronda sob alguns aspectos, contudo, no geral o corpo operacional encontra-se preparado e deseja continuar suas atividades fora da organização.

A metodologia também permitiu alcançar os objetivos traçados no início da pesquisa em sua integralidade, e ainda permitiu identificar outras conjunturas que, apesar de não ser objeto do presente estudo, podem ser utilizadas como base de partida para novas investigações por outros pesquisadores ou até mesmo pelo próprio órgão, a exemplo de uma análise mais detalhada sobre a viabilidade de implantação do teletrabalho em toda a Secretaria.

Com uma boa aceitação por parte das partes envolvidas e sabendo que o teletrabalho é totalmente viável de ser implantado cabe agora à Sefaz-PE regulamentar essa modalidade e incorporá-la de vez ao seu modelo de trabalho assim como já fizeram outros órgãos e cuja história de sucesso é relatada em números e depoimentos sempre que o assunto vem à tona.

Muito embora a instituição ainda apresente uma cultura organizacional conservadora o medo da mudança já pode ser superado pela experiência exitosa pela qual as circunstâncias a obrigaram a passar. E para isso esse estudo pode ser instrumento de muita valia, uma vez que foi possível ampliar a visão da Secretaria, que agora é capaz de entender o que seus colaboradores pensam e qual a forma como o teletrabalho deve ser conduzido em uma implantação definitiva em seu conjunto de GEAFs, setor tão importante para o órgão e que merece ser tratado com muito cuidado, possibilitando um bom ambiente de trabalho para seus colaboradores e conseqüentemente proporcionando motivação e compromisso com a Instituição.

Assim, a proposta normativa construída é capaz de concretizar a regulamentação que as partes tanto precisam para que as atividades sejam revestidas de segurança jurídica e da tranquilidade necessária ao bom desempenho das funções. Mas, além do resultado a pesquisa foi de muita valia também para o pesquisador, que durante esses dois anos de trabalho pôde construir sua própria percepção sobre o assunto que antes era visto de forma muito superficial e sem as nuances que se apresentam hodiernamente.

Também foi muito valoroso entender o que pensam os outros servidores e com isso poder traçar uma perspectiva de futuro dentro da Sefaz-PE, além de se sentir útil à organização, fornecendo informações e contribuições para a administração tomar suas decisões. Com a visão da Secretaria que se tem hoje certamente a forma do pesquisador enxergar os demais servidores, gestores e enxergar-se dentro da instituição, levará em conta tudo que foi encontrado nesse estudo, melhorando a empatia e a própria realização em saber que contribuiu de alguma forma com a satisfação de todas as partes.

Evidentemente muitas nuances podem decorrer a partir dessa sistemática, a exemplo dos acidentes de trabalho, percepção de horas extras, assiduidade e outras circunstâncias que aos poucos vão chegando ao judiciário, e em alguns anos será possível entender como essas decisões serão delineadas. Contudo, importa destacar que as consequências jurídicas das relações trabalhistas não são exclusivas do trabalho remoto, mas sim, da própria natureza do labor, que sempre estará em constante mutação tendo em vista a evolução das ferramentas de trabalho, independentemente do local em que o serviço será prestado.

Por último, é preciso salientar que a temática ainda tem muito espaço para estudos tanto no próprio órgão como em todo o serviço público. Por ser algo ainda relativamente novo é natural que novas nuances sejam descobertas com o decorrer do tempo, cabendo sempre uma análise da viabilidade desse método de trabalho de acordo com as necessidades de uma sociedade que está em constante transformação.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Marcus; RICARDO CATARINO, João. **O uso da inteligência artificial na aplicação do direito público: o caso especial da cobrança dos créditos tributários - um estudo objetivado nos casos brasileiro e português.** e-Pública, Lisboa, v. 6, n. 2, p. 188-219, set. 2019. Disponível em:  
[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-184X2019000200010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-184X2019000200010&lng=pt&nrm=iso). acesso em 27 mai 2021.

ADERALDO, Igor Leal.; ADERALDO, Carlos Victor Leal.; LIMA, Afonso Carneiro. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional.** Cadernos EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 8, Rio de Janeiro, set., 2017.

ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra. **Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal De Campina Grande.** 2021. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2021. Disponível em:  
<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/22289/1/CARLIANA%20PORFI%cc%81RIA%20GONC%cc%a7ALVES%20DIAS%20AGRA%20ALMEIDA%20%20DISSERTAC%cc%a7A%cc%83O%20PROFIAP%202021.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2022.

AMORIM, E. A. **Indústria 4.0 e a sustentabilidade do modelo de financiamento do Regime Geral da Segurança Social.** Cadernos de Direito Actual, Portugal, n.5, p.243-254, 2017.

ANDRADE, Manuel Correia de. Secretaria da Fazenda: **Um século de história. Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco.** Recife, 1991.

ANEEL. **Resolução Homologatória N° 2.683, de 28 de abril de 2020.** Agência Nacional de Energia Elétrica, Brasília, DF, 2020. Disponível em  
 <<https://www2.aneel.gov.br/cedoc/reh20202683ti.pdf>>. acesso em 27 mai 2021.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo, Atlas, 2006.

ARAUJO, Rodolfo Marques Vieira. **A tributação do ISS sobre operações realizadas mediante plataformas digitais multilaterais.** 2020. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Financeiro) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. doi:10.11606/D.2.2020.tde-02052021-235922. Disponível em:  
<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2133/tde-02052021-235922/es.php>. Acesso em: 26 mai 2021.

BARACHO, H. Urquiza; SOUZA, J. Farias. **As reformas econômicas no estado brasileiro pós-constituição federal de 1988: uma proposta desenvolvimentista.** Direito e Desenvolvimento, v. 2, n. 3, p. 29 - 44, 2017. Disponível em:  
<https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/132-135-1-pb.pdf>. Acesso em: 26 mai 2021.

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 EBAPE.BR, v. 8, n. 1, art. 5, p. 71-91, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/>. Acesso em: 26 abr 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 4 jul. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 8 fev. 2020.

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Brasília, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 8 fev. 2020.

BRASIL. **DECRETO Nº 10.332, DE 28 DE ABRIL DE 2020**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>. Acesso em: 24 mai. 2021.

BRASIL. CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 227/2016**. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 28. abr. 2021.

BRASIL. CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 345/2020**. 2020. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3134>. Acesso em: 20 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Do eletrônico ao digital**. Brasília: Ministério da Economia, 30 abr. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 12 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Secretaria da Receita Federal do Brasil. Portaria RFB Nº 947**. Brasília: Ministério da Economia, 27 abr. 2012. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=37824>. Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Secretaria da Receita Federal do Brasil. Portaria RFB Nº 2.383**. Brasília: Ministério da Economia, 14 jul. 2017. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19176093/do1-2017-07-14-portaria-n-2-383-de-13-de-julho-de-2017-19175899](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19176093/do1-2017-07-14-portaria-n-2-383-de-13-de-julho-de-2017-19175899). Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria-TCU Nº 233, de 21 de agosto de 2018**. Brasília, DF: 2018. BTCU Administrativo, Ano 51, nº 160, p. 1-10. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F65443A22016561FDFE376791&inline=1>. Acesso em: 04 de ago. 2020.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região. **Resolução Administrativa 05/2016**. Recife, PE: 2016. Disponível em: [https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/08\\_resolucao\\_administrativa\\_05.2016\\_6\\_.pdf](https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/08_resolucao_administrativa_05.2016_6_.pdf). Acesso em: 04 de ago. 2020.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Resolução Administrativa 1499/2012**. Brasília, DF: 2020. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/10157/3695914/RESOLU%C3%87%C3%83O+ADMINISTRATIVA+N%C2%BA%201499+-+TST+-+DJe+3-2-2012?version=1.0>. Acesso em: 04 de ago. 2020.

COENEN, M.; KOK, R. A. W. **Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules**. *European Management Journal*, v. 32, n. 4, p. 564-576, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026323731300159X>. Acesso em: 04 de dez. 2020.

CONDE, Robson Augusto Dainez; QUINTAL, Renato Santiago. **Os impactos da Tecnologia da Informação e Comunicação no trabalho de auditoria fiscal: um estudo no âmbito de uma Secretaria de Fazenda**. 2015. Curitiba. *Revista Tecnologia e Sociedade*, Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2930>. Acesso em: 26 mai. 2021.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.5, pp.829-874. ISSN 1982-3134. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXcJLnFHVxsqPbgCWckQ/?format=pdf>. Acesso em: 26 mai. 2021.

COSTA, I. S. A. **Controle em novas formas de trabalho: o teletrabalho e o discurso do empreendedorismo de si**. *Cadernos EBAPE.BR*, v.11, n. 3, p. 463-474, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JLkw6ZBDddnWbsD7t84YbXD/?lang=pt>. Acesso em: 26 mar. 2021.

ESPÍRITO SANTO. **Secretaria de Estado da Fazenda. 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: 30 dez. 2019. Disponível em: <http://www.Sefaz.es.gov.br/LegislacaoOnline/lpext.dll/InfobaseLegislacaoOnline/portarias/2019/port58-r.htm?fn=document-frame.htm&f=templates&2.0>. Acesso em: 12 jul. 2020.

FARIA, Renato Vilela; SILVEIRA, Ricardo Maitto da; MONTEIRO, Alexandre Luiz Moraes do Rêgo. **Os desafios da tributação dos negócios desenvolvidos na economia digital**. Out. 2018. *Revista Consultor Jurídico*. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-out-11/opinioao-desafios-tributacao-economia-digital>. Acesso em: 26 mai. 2020.

FISCHER, Andre Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In. As Pessoas nas Organizações. Ed. Gente, 2002.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. DE; ZANINI, M. T. F. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal.** Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 1, p. 28-46, 3 jan. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/>. Acesso em: 26 set. 2020.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de Estatística.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

FREITAS, Silva Rodrigues de. **Teletrabalho na Administração Pública Federal: Uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. Dissertação (Dissertação em administração)** – FGV. Rio de Janeiro, 172 f. 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3522?show=full>. Acesso em: 14 set. 2020.

FREITAS, Wesley R. S. e JABBOUR, Charbel J. C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões.** Estudo & Debate, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148238/mod\\_resource/content/1/Protocolo%20de%20estudo%20de%20caso.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148238/mod_resource/content/1/Protocolo%20de%20estudo%20de%20caso.pdf). Acesso em: 14 fev. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Ana Luiza; MULLER, Isabela Regina Fornari. **TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: Estudo de Caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC.** XX SEMEAD (Seminários em Administração), ISSN 2177-3866, novembro de 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1275.pdf>. Acesso em: 13 out. 2020.

LIMA, Mauro Saraiva Barros. **O teletrabalho no poder judiciário brasileiro: Ganhos para tribunais e sociedade? as experiências de Santa Catarina e Amazonas.** Dissertação (Dissertação em administração) – FGV. Rio de Janeiro, 160 f. 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24303>. Acesso em: 25 out. 2020.

LUCENA, João Paulo. **O teletrabalho e o controle do trabalhador à distância.** Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, Porto Alegre, ano 11, n. 187, dez. 2015. Disponível em: [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/81744/2015\\_lucena\\_joao\\_teletrabalho\\_controle.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/81744/2015_lucena_joao_teletrabalho_controle.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 30 mai. 2021.

LUDOVICO, Giuseppe. **Lo stress lavoro correlato tra tutela prevenzionistica, risarcitoria e previdenziale.** Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale, Bologna, 2/2011, p. 401-434. Disponível em: <https://www.rivisteweb.it/doi/10.3241/34941>. Acesso em: 25 nov. 2020.

MATSUDA, Celso Toshito. **Governo eletrônico, a reforma democrática do Estado-Nação: a prefeitura da cidade de São Paulo**. 2006. Tese (Doutorado em Relações Públicas, Propaganda e Turismo) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/T.27.2006.tde-04082009-214906. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-04082009-214906/pt-br.php>. Acesso em: 25 jan. 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e em qualquer hora**. São Paulo: Qualitymark, 1999.

MELLO, Alvaro; TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégias empresariais e o teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira**. Rio de Janeiro: Pontal, 2003.

MENDOZA QUISPE, Fiamma Eva. **Uma contribuição aos padrões de acessibilidade do governo eletrônico brasileiro: priorização de recomendações para aplicações móveis**. 2018. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação) - Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/D.100.2018.tde-15122018-180411. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-04082009-214906/pt-br.php>. Acesso em: 12 jan. 2021.

MOTTA, Paulo Roberto. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 87-96, 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 Jul. 2020.

NETO, Celso de Barros Correia; AFONSO, José Roberto Rodrigues; FUCK, Luciano Felício. **A Tributação na Era Digital e os Desafios do Sistema Tributário no Brasil**. Revista Brasileira de Direito, Passo Fundo, v. 15, n. 1, p. 145-167, set. 2019. ISSN 2238-0604. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/3356>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. INMR - Innovation & Management Review, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 121-152, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso em: 24 jun. 2021.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

OLIVEIRA, Míriam Aparecida Mesquita; PANTOJA, Maria Júlia. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. 2018. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32568/1/EVENTO\\_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf). Acesso em: 9 fev. 2020.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, Dez. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000600009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 jul. 2020.

PALACIOS, Diego Marcial Torales. **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. 2021. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/retrieve/723fbc3e-4703-4cf0-bb4c-f0abff2121e6/Diego%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-Oficial.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2022.

PANTOJA, Maria Júlia. **Visão geral das pesquisas na área de competências gerenciais no setor público: limites e desafios da meritocracia na administração pública brasileira**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XXIII. Madrid, Espanha, 2017.

PEREIRA, José Matias. **A adoção do teletrabalho na Administração Pública**. Brasília, DF: 2013. Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638>>. Acesso em: 8 fev. 2020.

PERNAMBUCO. **130 anos da Secretaria da Fazenda**. Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco. Recife, 2021.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 48.809, de 14 de março de 2020**. Regulamenta, no Estado de Pernambuco, medidas temporárias para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Pernambuco: Palácio do Campo das Princesas, [2020]. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=49417&tipo=TEXTOATUALIZADO>. Acesso em: 15 set. 2021.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 49.287, de 11 de agosto de 2020**. Aprova o Regulamento da Secretaria da Fazenda. Pernambuco: Palácio do Campo das Princesas, [2020]. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=51467&tipo=TEXTOATUALIZADO>. Acesso em: 15 jun. 2021.

PERNAMBUCO. **Lei 10.654, de 27 de novembro de 1991**. Dispõe sobre o processo administrativo-tributário e dá outras providências. Pernambuco: Palácio do Campo das Princesas, [1991]. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=97&tipo=TEXTOATUALIZADO>. Acesso em: 15 jun. 2021.

PERNAMBUCO. Secretaria de Estado da Fazenda. **Planejamento Estratégico da SEFAZ 2020-2023**. Disponível em:

<https://www.Sefaz.pe.gov.br/Institucional/Secretaria/Planejamento-Estrategico/Paginas/Apresentacao.aspx> . Acesso em: 8 ago. 2020.

PERNAMBUCO, Secretaria de Estado da Fazenda. **Portal da Transparência**. Recife, 2021. Disponível em: <http://web.transparencia.pe.gov.br/despesas/fornecedores/> . Acesso em: 14 set. 2021.

PERNAMBUCO. Secretaria de Estado da Fazenda. **Portaria SF Nº 050, de 26.04.2018**. Recife, 2021. Disponível em: [https://www.Sefaz.pe.gov.br/Legislacao/Tributaria/Documents/Legislacao/Portarias/2018/Port050\\_2018.htm](https://www.Sefaz.pe.gov.br/Legislacao/Tributaria/Documents/Legislacao/Portarias/2018/Port050_2018.htm). Acesso em: 14 set. 2021.

PERNAMBUCO, Secretaria de Estado da Fazenda. **Sefaz-PE lança Chat Online e Whatsapp para facilitar atendimento ao contribuinte**. Recife, 2021. Disponível em: <<https://www.Sefaz.pe.gov.br/Noticias/Paginas/Sefaz-PE-lan%C3%A7a-Chat-Online-e-Whatsapp-para-facilitar-atendimento-ao-contribuinte.aspx>> . Acesso em: 14 de set. 2021.

PERNAMBUCO, Secretaria de Estado da Fazenda. **Revista Família Sefaz Ano I N° 3**. Recife, 2021. Disponível em: <<https://www.Sefaz.pe.gov.br/Institucional/Secretaria/Sala%20de%20Imprensa/Revista/Revista%20Fam%C3%ADlia%20Sefaz%20Ano%20I%20N%C2%BA%203%20-%20Setembro%20de%202016.pdf>> . Acesso em: 14 set. 2021.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, Feb. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 14 out. 2020.

PUPO, Fábio; OLIVON Beatriz. Receita Federal usa robôs para elevar a arrecadação. Valor Econômico, 23 abr. 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2018/04/23/receita-federal-usa-robos-para-elevar-a-arrecadacao.ghtml>. Acesso em: 14 out. 2021.

ROCHA, Cháris Teles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos Ebape.br, v.16, n. 1, Rio de Janeiro, jan./mar., 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/xdbDYsyFztnLT5CVwpxGm3g/>. Acesso em: 14 mar. 2021.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 136 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/pt-br.php>. Acesso em: 14 mai. 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia de estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 41. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2013.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. Organ. Soc., Salvador, v. 12, n. 33, p. 39-49, June 2005 . Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302005000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000200002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 07 set. 2020.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Administração Pública Brasileira: **O Modelo Gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 04, pp. 69-85, Agosto de 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/kalins-pdf/singles/o-modelo-gerencial.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2020.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Trad. Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SÃO PAULO. Secretaria Estadual da Fazenda. **Portaria CAT 24, de 24-03-2017. Disciplina a experiência-piloto de teletrabalho no âmbito da Diretoria da Representação Fiscal da Coordenadoria da Administração Tributária**. Diário Oficial do Estado de São Paulo: Seção I: Poder Executivo, São Paulo, n. 127, p. 13, 25 mar. 2017. Disponível em: <https://legislacao.fazenda.sp.gov.br/Paginas/Atos.aspx?Tipo=Portarias%20CAT&StartDate=2017-01-01&EndDate=2017-12-31>. Acesso em: 17 jul. 2020.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. 2015. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>>. Acesso em: 9 fev. 2020.

SILVEIRA, Ricardo Maitto da. **O Plano Nacional de Internet das Coisas e os impactos tributários**. Jul. 2019. Estado de São Paulo. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/o-planonacional-de-internet-das-coisas-e-os-impactos-tributarios/>. Acesso em: 26 mai. 2021.

SIMIONE, Albino Alves. **A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique**. Revista de Administração Pública [online]. 2014, v. 48, n. 3, pp. 551-570. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121425>. Acesso em: 25 mai. 2021.

SOUZA, Celina. **Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 27-45, Feb. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/snRV7pQj5XjNwPwgSc3HMWH/?format=pdf&lang=pt>. Epub 10 Jun 2014. ISSN 1982-3134. Acesso em: 25 mar. 2021.

SOBRINHO, João Paulo Moraes. SILVA, Ana Paula da. **A Administração pública gerencial e seus reflexos nas práticas e políticas de treinamento na prefeitura de Damião-PB**, SINERGIA, Rio Grande, 19 (1): 21-32, 2015. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/4888>. Epub 10 Jun 2014. ISSN 1982-3134. Acesso em: 5 mar. 2021.

THOONEN, Theo. **Reforma administrativa analítica**. In: PETERS, Jon; PIERRE, Jon (Org.). Administração pública São Paulo: Editora Unesp, 2010.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teorias da Administração I**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

## **APÊNDICE A - Proposta de portaria para implantação do teletrabalho na SEFAZ**

**Título:** Proposta de portaria para implantação do teletrabalho em atividades de auditoria e fiscalização desenvolvidas pelos auditores fiscais nas Gerências de Ações Fiscais da Sefaz-PE.

**Resumo:** Diante das transformações sociais e tecnológicas que vêm ocorrendo nos últimos, bem como a busca incessante pela maior eficiência do serviço público, novos modelos de trabalho devem ser estudados. Neste trabalho verificou-se a viabilidade da implantação definitiva do teletrabalho na instituição estudada, com significativa economia de recursos, e, benefícios para instituição, servidores e sociedade. A presente proposta vem então suprir a lacuna existente quanto à ausência de regulamentação do teletrabalho na organização.

**Instituição / Setor:** Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco – Gerências de Ações Fiscais

**Público-Alvo da Iniciativa:** Auditores Fiscais lotados naquelas unidades.

**Descrição da situação-problema:** É imperiosa a necessidade de regulamentação do teletrabalho na instituição dada a fragilidade que sua informalidade provoca para todas as partes envolvidas.

**Objetivos:** Propor um modelo de regulamentação para uma possível implementação do teletrabalho nas GEAFs.

**Análise/Diagnóstico da Situação-problema:** Com o aparecimento da pandemia a organização foi obrigada pelas circunstâncias a adotar o teletrabalho de forma temporária. Agora, passados quase dois anos nesse modelo, o sentimento dos auditores é que não faz mais sentido o trabalho presencial para executar as mesmas tarefas que podem ser realizadas em qualquer lugar do mundo. Contudo, ainda não existe uma norma regulamentadora para proporcionar segurança jurídica para todos.

**Recomendações de intervenção:** Apresentar a presente proposta de portaria para a Coordenação de Administração Tributária para que seja analisada junto à Superintendência Jurídica e a Superintendência de Gestão de Pessoas do órgão a fim de que seja feita a validação e/ou adaptações, se necessário.

**Responsáveis:** Ricardo Dantas de Sousa (discente) e Dra. Jacyara Farias Souza Marques (orientadora).

**Contatos:** dantas.sousa@bol.com.br e jacy.farias@gmail.com

**Data da realização do relatório:** 26/11/2021

### **Referências:**

BRASIL. CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 227/2016**. 2016. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3512>. Acesso em: 28. abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Secretaria da Receita Federal do Brasil. Portaria RFB Nº 2.383**. Brasília: Ministério da Economia, 14 jul. 2017. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19176093/do1-2017-07-14-portaria-n-2-383-de-13-de-julho-de-2017-19175899](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19176093/do1-2017-07-14-portaria-n-2-383-de-13-de-julho-de-2017-19175899) . Acesso em: 12 fev. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria-TCU N° 233, de 21 de agosto de 2018**. Brasília, DF: 2018. BTCU Administrativo, Ano 51, n° 160, p. 1-10. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F65443A22016561FDFE376791&inline=1>. Acesso em: 04 de ago. 2020.

ESPÍRITO SANTO. **Secretaria de Estado da Fazenda. Portaria N° 58-R, de 30 de dezembro de 2019**. Disciplina o regime de teletrabalho no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda – Sefaz. Vitória-ES: 30 dez. 2019. Disponível em: <http://www.Sefaz.es.gov.br/LegislacaoOnline/lpext.dll/InfobaseLegislacaoOnline/portarias/2019/port58-r.htm?fn=document-frame.htm&f=templates&2.0> . Acesso em: 12 jul. 2020.

**PORTARIA SF N° \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_.**

*Disciplina o regime de teletrabalho no âmbito das Gerências de Ações Fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda – Sefaz.*

**O SECRETÁRIO DE ESTADO DA FAZENDA**, no uso das atribuições que lhe confere o Art. 2º do Decreto nº 49.287, de 11 de agosto de 2020,

**CONSIDERANDO** que o princípio da eficiência, prescrito no art. 37 da Constituição da República e no art. 97 da Constituição Estadual, é de observância obrigatória pela Administração Pública;

**CONSIDERANDO** que a eficiência se traduz, sobremaneira, em maior racionalidade na gestão da máquina pública por meio da concretização de uma cultura organizacional orientada para o alcance e controle de resultados;

**CONSIDERANDO** que o aumento da eficiência da administração tributária implica, também, aumento de arrecadação, tratamento mais isonômico aos contribuintes, melhoria do ambiente de negócios e melhor qualidade de vida dos servidores;

**CONSIDERANDO** que a produtividade das Gerências de Ações Fiscais vincula-se à otimização do tempo de trabalho e à melhoria da qualidade de vida de seus servidores

**CONSIDERANDO** que a Secretaria de Estado da Fazenda vem implantando um conjunto de inovações tecnológicas em seus processos de trabalho, tais como o processo administrativo tributário eletrônico, o domicílio tributário eletrônico, sistemas de auditoria operados remotamente por meio da *Virtual Private Network* (VPN) e sistemas operados remotamente em ambiente web;

**CONSIDERANDO** que as Gerências de Ações Fiscais já passaram, de forma exitosa, pela experiência do teletrabalho imposto durante a pandemia do coronavírus;

**CONSIDERANDO** que a assiduidade nas Gerências de Ações Fiscais é mensurada por meio da produtividade na execução de ações fiscais e diligências; e

**CONSIDERANDO** que as inovações tecnológicas permitem elevados ganhos de produtividade no trabalho remoto;

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Fica instituído o regime de teletrabalho para os auditores fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda lotados nas Gerências de Ações Fiscais.

**CAPÍTULO I  
DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 2º** Constitui teletrabalho a modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada pelo servidor é realizado preponderantemente fora das dependências da Sefaz-PE, de forma remota, com a utilização de recursos tecnológicos.

**Art. 3º** No âmbito das GEAFs, são os objetivos do teletrabalho:

- I - Promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;
- II - Aprimorar a eficiência no exercício da administração fazendária;
- III - Aumentar a qualidade do trabalho e a produtividade individual e coletiva;
- IV - Promover mecanismos de constante aumento da motivação e do nível de comprometimento dos servidores, em vista dos objetivos e missões da Sefaz-PE.

**Art. 4º** O regime de teletrabalho é facultativo e restrito às atribuições que com ele sejam compatíveis, não se constituindo, portanto, direito subjetivo do servidor e nem dever jurídico do gestor público.

**CAPÍTULO II  
DOS DEVERES DO AUDITOR NO TELETRABALHO**

**Art. 5º** Constitui dever do auditor em regime de teletrabalho:

- I - Providenciar, às suas expensas, a estrutura física e tecnológica, acessos aos sistemas informatizados da Sefaz-PE, e todo o mais necessário à realização do teletrabalho, mediante o uso de equipamentos ergonômicos e adequados, bem como prover o transporte e a guarda dos documentos e materiais necessários ao desenvolvimento dos trabalhos, declarando expressamente que as referidas instalações atendem às exigências previstas neste inciso;
- II – Concluir as ações fiscais e diligências distribuídas pelo seu gestor imediato dentro do respectivo quadrimestre, sendo permitidos pedidos de prorrogação, nos termos do Art. 26 da Lei nº 10.654/1991, devidamente fundamentados e sem prejuízo do quantitativo de ações do quadrimestre seguinte;
- III - Atender às convocações para comparecimento ao seu local de lotação, desde que seja respeitada a antecedência mínima de dois dias úteis;
- IV - Manter telefones de contato permanentemente atualizados e ativos;
- V - Consultar diariamente correio eletrônico (e-mail) institucional individual e outro canal de

comunicação institucional previamente definido pela chefia imediata, inclusive via aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas ou outro meio de tecnologia da informação;

VI - Informar à chefia imediata sobre a evolução do trabalho, como também indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VII - Reunir-se com a chefia imediata, em datas previamente designadas pelo gestor, para apresentar resultados parciais e finais;

VIII - Registrar, no sistema de protocolo, a retirada de processos e documentos das dependências da Sefaz-PE, e devolvê-los íntegros ao término do trabalho ou quando solicitado pela chefia imediata;

IX - Observar normas e procedimentos relativos à segurança institucional e a guarda do sigilo das informações contidas nos processos e documentos que lhe forem disponibilizados, sob pena de responsabilidade funcional, nos termos da legislação em vigor;

§ 1º O auditor poderá, a seu critério, comparecer ao seu local de trabalho para executar suas atividades normalmente sempre que desejar, respeitado o horário de expediente da repartição;

§ 2º O comparecimento presencial ao órgão ou entidade, inclusive para os fins previstos no inciso III e VII deste artigo, não gera direito a quaisquer benefícios ou indenizações.

§ 3º A participação do auditor em regime de teletrabalho não modifica a sua localização ou seu exercício de lotação.

§ 4º As atividades executadas pelo auditor em regime de teletrabalho deverão ser cumpridas diretamente por ele, sendo vedada sua realização por terceiros, sob pena de responsabilização funcional, civil e criminal.

§ 5º A Superintendência de Tecnologia da Informação deverá prover aos auditores suporte técnico e infraestrutura de acesso remoto necessários à consecução das atividades realizadas em teletrabalho.

§ 6º A ocorrência de dificuldades técnicas com o acesso remoto aos sistemas institucionais não configurará justificativa para o não cumprimento das metas, devendo o servidor, sempre que necessário, comparecer à respectiva unidade de localização e executar suas atividades na forma presencial.

§ 7º O auditor, antes do início das atividades em regime de teletrabalho, assinará o Requerimento de Inscrição para o Regime de Teletrabalho, conforme o modelo constante do Anexos I, que integra esta portaria.

### **CAPÍTULO III DA ADESÃO AO REGIME DE TELETRABALHO**

**Art. 6º** Todos os auditores lotados nas Gerências de Ações Fiscais podem aderir ao teletrabalho a qualquer tempo enquanto durar o uso dessa modalidade, atendidos os critérios indicados pela Coordenação Administrativa Tributária.

§ 1º O auditor interessado em exercer suas atividades em regime de teletrabalho deve encaminhar requerimento formal ao gerente da unidade, observado o modelo constante no Anexo I desta Portaria.

§ 2º Após o deferimento, pelo titular da unidade, o requerimento de teletrabalho será

encaminhado ao respectivo diretor ou à autoridade superior, para conhecimento e ratificação.

§ 3º O gerente da unidade comunicará, sempre que tiver nova adesão, os nomes dos servidores em regime de teletrabalho à área de gestão de pessoas, para fins de registro nos assentamentos funcionais.

§ 4º O regime de teletrabalho tem prazo de duração de doze meses, observado o disposto no art. 8º, § 2º, podendo ser prorrogado, se houver interesse da administração.

**Art. 7º** Ao interesse da Administração, o gerente da unidade poderá, a qualquer tempo, com a devida motivação, desautorizar ou suspender temporariamente o regime do teletrabalho para um ou mais teletrabalhadores, não se constituindo o teletrabalho, em qualquer hipótese, direito adquirido do servidor.

§ 1º No caso da desautorização disposta no *caput*, o auditor terá o prazo de cinco dias úteis para deixar de exercer as atividades em modalidade de teletrabalho, a contar do envio de comunicação para o e-mail funcional do servidor.

§ 2º O auditor em regime de teletrabalho que for desligado da modalidade, devido ao descumprimento das metas de desempenho, ficará impedido de reingressar nessa modalidade por período de 2 (dois) anos da data do desligamento.

§ 3º Sempre que for necessária a presença física, não específica, de um ou mais auditores no local de trabalho o gerente deve adotar sistema de rodízio entre os membros da equipe.

§ 4º O atendimento ao contribuinte pode ser feito por meio de telefone ou outro instrumento de comunicação que o auditor dispuser, sendo obrigatório comparecer ao local de trabalho para atendimento presencial se assim o contribuinte preferir.

**Art. 8º** Ao final do período de que trata art. 6º, § 4º, o auditor que não tiver interesse em continuar desenvolvendo suas atividades no regime de teletrabalho deverá manifestar formalmente sua intenção ao gerente da unidade a que esteja vinculado, sendo considerada prorrogação tácita para aqueles que não se manifestarem em até 5 (cinco) dias após o prazo final.

§ 1º É vedada a prorrogação do regime de teletrabalho a auditor que não tenha concluído duas ou mais ações fiscais e/ou diligências em quaisquer dos quadrimestres compreendidos no período indicado no art. 6º, § 4º, exceto os pedidos de prorrogação devidamente fundamentados ou justificativa acatada pelo respectivo gestor imediato.

§ 2º A prorrogação é de caráter discricionário, sujeita à avaliação de oportunidade e conveniência da Administração.

#### **CAPÍTULO IV DO MONITORAMENTO E CONTROLE DO TELETRABALHO**

**Art. 11.** As atividades desenvolvidas em regime de teletrabalho serão monitoradas, considerando-se, em especial, as condições, as metas e as ações fiscais e diligências distribuídas pelo gerente da unidade.

§ 1º As comunicações e as reuniões programadas para avaliação de desempenho, revisão e ajuste das metas estabelecidas serão feitas pelos seguintes meios, a serem definidos pela chefia imediata:

- I- E-mail funcional;
- II- Telefone;
- III- Aplicativos de mensagens instantâneas definidos pela chefia imediata;
- IV- Videoconferência;
- V- Reuniões presenciais, quando necessárias.

§ 2º Em caso de impossibilidade de conexão remota com a base de trabalho por período superior a vinte e quatro horas, a chefia imediata deverá ser prontamente cientificada.

### **CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 12. É vedado o exercício de teletrabalho para servidores que:

- I- Tenham equipe de trabalho sob sua responsabilidade e coordenação;
- II- Desempenhem atividades em que sua presença física seja necessária;
- III- Ocupantes de cargo em comissão,

Art. 13. A entrega de todos os documentos e formulário previstos nesta portaria será realizada exclusivamente por meio do sistema SEI.

Art. 14. Os casos omissos serão resolvidos pelo Secretário de Estado da Fazenda.

Art. 15. Esta Portaria entra em vigor a partir de sua publicação.

Recife, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_,

Secretário de Estado da Fazenda

## ANEXO I

Requerimento de Inscrição para o Regime de Teletrabalho, a que se refere o art. 6º, §1º desta Portaria.

<b>GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO</b> <b>SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA</b>	
<b>REQUERIMENTO DE INSCRIÇÃO PARA O REGIME DE TELETRABALHO</b>	
<b>Auditor:</b>	
<b>Matrícula Funcional:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Unidade/Setor de trabalho:</b>	<b>E-mail funcional:</b>
<b>Endereço do teletrabalho:</b>	
<b>Telefone fixo teletrabalho (DDD +Número):</b>	<b>Celular (DDD + Número):</b>
<b>Whatsapp (DDD + Número):</b>	
<b>Outros meios de comunicação (descrição e contato):</b>	
<p>Declaro ter ciência e estar de acordo com os termos estabelecidos na Lei Complementar nº 107, de 15 de abril de 2008, e na Portaria nº _____, comprometendo-me a cumprir todas as disposições nela citadas, estando ainda ciente de que o seu descumprimento implica em desligamento automático do regime de teletrabalho.</p> <p style="text-align: right;">Local e data, / _____ / _____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Assinatura do Servidor</p>	

## APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados destinado aos gerentes

Prezado Sr.(a), O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “TELETRABALHO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE PERNAMBUCO: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO NAS GERÊNCIAS DE AÇÕES FISCAIS”. Esse estudo tem como objetivo “analisar a compatibilidade formal e estrutural do teletrabalho no desempenho das atividades desenvolvidas na Gerência de Ações Fiscais da SEFAZ/PE.” A Administração Pública está cada vez mais focada na eficiência e no corte de despesas, de forma que, manter um local físico com toda a estrutura para acolher todos os servidores de forma simultânea acarreta custos consideráveis com aluguel, manutenção predial, água, energia, manutenção de equipamentos etc. Logicamente com a implantação do teletrabalho esses custos seriam reduzidos gradativamente à medida que os servidores fossem aderindo ao novo modelo e a dependência das instalações físicas conseqüentemente fosse reduzida, talvez chegando à prescindibilidade de alguns imóveis, que poderiam ser aproveitados para outros fins ou alienados. Muito embora quantificar esses números não seja um dos objetivos desse trabalho, é sabido que sendo a análise de viabilidade do teletrabalho favorável à implantação essas serão as conseqüências naturais que poderão ser avaliadas em um segundo momento. Nesse contexto, a presente pesquisa delimita-se o teletrabalho apenas ao que se refere ao desempenho das atividades de auditoria fiscal em local diverso da unidade de trabalho. Por isso, um estudo de viabilidade é imprescindível para verificar se é possível efetuar uma mudança que surta os efeitos que se esperam. Para isso é preciso verificar, sobretudo, a compatibilidade das atividades com o teletrabalho, seja de forma parcial ou integral, o interesse dos servidores, o modus operandi de execução, a forma como esse trabalho poderia ser mensurado pela administração em termos de produtividade e, por fim, como regulamentar esse novo modelo para que não se estabelecesse de modo informal como já ocorre em alguns setores. Para a realização da presente pesquisa serão aplicados questionários com os 12 gestores e com aproximadamente 240 auditores distribuídos nas 12 GEAFs, na expectativa de que a adesão dos respondentes seja acima de 70%, e assim, ter uma maior segurança nos resultados trazidos após a consolidação dos dados coletados. O questionário aplicado com os gerentes servirá para perceber como a administração da Sefaz vem enxergando o teletrabalho e seu nível de aquiescência com esse modelo, bem como encontra-se a infraestrutura para tal. Já o questionário aplicado com os auditores buscará compreender a percepção no âmbito operacional, extraindo informações

tanto de cunho técnico como social. Com o intuito de reduzir o tempo e os custos empregados na realização da pesquisa, bem como aproveitando as possibilidades trazidas pela tecnologia, os questionários serão operacionalizados por meio de formulários eletrônicos, enviados aos respondentes via e-mail ou whatsapp. Lançar-se-á mão de ferramentas como o Google Forms, que permitem a criação de questionários online para diversos tipos de pesquisa, com a praticidade de serem acessados em qualquer aparelho interligado à internet. Além disso, são instrumentos que favorecem a apuração dos resultados, uma vez que as respostas, também recebidas de forma eletrônica e instantânea, podem ser consolidadas de imediato de acordo com as configurações determinadas pelo pesquisador durante a programação do formulário. Solicitamos a sua colaboração em responder ao formulário de pesquisa (questionário) no link recebido, processo que durará em média de 10 a 15 minutos, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. É importante destacar que ao responder o questionário você não precisa se identificar, e em nenhum momento você será identificado. Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa. Por não se configurar como um procedimento invasivo, os riscos ao responder a pesquisa são mínimos, como cansaço ao responder o questionário ou algum incômodo ao falar sobre assuntos pessoais. Por outro lado, a pesquisa trará benefícios aos participantes, principalmente na possibilidade de contribuir no mapeamento do teletrabalho nas Gerências de Ações Fiscais. Com o intuito de minimizar o risco desta pesquisa você não precisa se identificar no questionário, que será apresentado através do Google Forms (Formulários Google), uma forma mais dinâmica e prática, para evitar cansaço ao responder, e ainda, a pesquisadora garante sigilo absoluto das informações repassadas e reafirma que as informações obtidas somente terão finalidades acadêmicas. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador. Além disso, você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados. Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Ricardo Dantas de Sousa, telefone: (83) 999442807, e-mail [dantas.sousa@bol.com.br](mailto:dantas.sousa@bol.com.br); com a Prof<sup>a</sup>. Dra. Jacyara Souza Farias, telefone (83) 999211686, e-mail [jacy.farias@gmail.com](mailto:jacy.farias@gmail.com); ou na Universidade Federal de Campina Grande - Campus Sousa, telefone (83) 3521-3265, Rua Coronel José Gomes de Sá, 01, Centro, Sousa, PB. Você poderá também entrar em contato com o CEP -

Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos do Hospital Universitário Alcides Carneiro - CEP-HUAC, o qual encontra-se disponível para esclarecimento pelo telefone: (83) 2101-5545, endereço eletrônico: [huaccep@gmail.com/cep@huac.ufcg.edu.br](mailto:huaccep@gmail.com/cep@huac.ufcg.edu.br), Rua Dr. Carlos Chagas, s/ nº, edifício do Hospital Universitário Alcides Carneiro Bairro São José, Campina Grande – PB, CEP: 58401 - 490.

( ) Considerando, que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

1) Qual o seu local de trabalho?

( ) GEAF 1 - RECIFE

( ) GEAF 2 - RECIFE

( ) GEAF 3 - RECIFE

( ) GEAF 4 - RECIFE

( ) GEAF 5 - RECIFE

( ) GEAF 6 - RECIFE

( ) GEAF 7 - RECIFE

( ) GEAF 8 - RECIFE

( ) GEAF 1 - CARUARU

( ) GEAF 2 - CARUARU

( ) GEAF 1 - PETROLINA

( ) GEAF 2 – PETROLINA

2) Quantos auditores trabalham sob sua supervisão?

\_\_\_\_\_

3) Você considera o teletrabalho um instrumento importante para o alcance das metas institucionais?

( ) discordo plenamente ( ) discordo parcialmente ( ) não concordo nem discordo ( ) concordo parcialmente ( ) concordo plenamente.

4) Em algum momento as atividades da sua gerência já foram desenvolvidas por meio do teletrabalho?

SIM

NÃO (pule para questão 10).

5) De quem foi a decisão de utilização do teletrabalho no seu setor?

Decisão da própria gerência

Determinação da alta administração da SEFAZ.

6) Em qual modalidade as atividades do teletrabalho foram desenvolvidas?

Integral

Parcial

7) Em relação à produtividade o resultado foi satisfatório?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

8) A equipe foi colaborativa durante o desenvolvimento das atividades?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

9) O teletrabalho produziu os mesmos resultados que o trabalho presencial?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

10) Quais ferramentas (softwares, aplicativos, sites etc) você considera indispensáveis para realização do trabalho de auditoria?

E-fisco

Office

SEI

AFS web

Sagent

Intranet

E-mail

Whatsapp

VPN

Outros

11) A SEFAZ oferece estrutura tecnológica para o desenvolvimento remoto das atividades?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

12) Você considera que o teletrabalho pode ser tão eficiente quanto o trabalho presencial para instituição alcançar os resultados esperados?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

13) Quais das dificuldades abaixo você acredita que a sua equipe poderá se deparar e que influenciará no alcance dos resultados?

Isolamento social

Falta de concentração

Má administração do tempo

Inaptidão com as ferramentas de trabalho

Falhas na segurança da informação

Falta de regulamentação

14) A SEFAZ possui ferramentas capazes de mensurar a produtividade dos auditores em teletrabalho?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

15) Quais instrumentos o gestor pode lançar mão para verificar o trabalho da equipe à distância?

Relatórios

Tempo de acesso aos sistemas

Telefonema

Quantidade de tarefas

Cumprimento de metas

Outros

16) A sua equipe está preparada para uma implantação definitiva do teletrabalho?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

17) Qual a modalidade seria mais adequada para sua equipe?

Parcial

Integral

Nenhuma

## APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados destinado aos gerentes

Prezado Sr.(a), O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “TELETRABALHO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE PERNAMBUCO: ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO NAS GERÊNCIAS DE AÇÕES FISCAIS”. Esse estudo tem como objetivo “analisar a compatibilidade formal e estrutural do teletrabalho no desempenho das atividades desenvolvidas na Gerência de Ações Fiscais da SEFAZ/PE.” A Administração Pública está cada vez mais focada na eficiência e no corte de despesas, de forma que, manter um local físico com toda a estrutura para acolher todos os servidores de forma simultânea acarreta custos consideráveis com aluguel, manutenção predial, água, energia, manutenção de equipamentos etc. Logicamente com a implantação do teletrabalho esses custos seriam reduzidos gradativamente à medida que os servidores fossem aderindo ao novo modelo e a dependência das instalações físicas conseqüentemente fosse reduzida, talvez chegando à prescindibilidade de alguns imóveis, que poderiam ser aproveitados para outros fins ou alienados. Muito embora quantificar esses números não seja um dos objetivos desse trabalho, é sabido que sendo a análise de viabilidade do teletrabalho favorável à implantação essas serão as conseqüências naturais que poderão ser avaliadas em um segundo momento. Nesse contexto, a presente pesquisa delimita-se o teletrabalho apenas ao que se refere ao desempenho das atividades de auditoria fiscal em local diverso da unidade de trabalho. Por isso, um estudo de viabilidade é imprescindível para verificar se é possível efetuar uma mudança que surta os efeitos que se esperam. Para isso é preciso verificar, sobretudo, a compatibilidade das atividades com o teletrabalho, seja de forma parcial ou integral, o interesse dos servidores, o modus operandi de execução, a forma como esse trabalho poderia ser mensurado pela administração em termos de produtividade e, por fim, como regulamentar esse novo modelo para que não se estabelecesse de modo informal como já ocorre em alguns setores. Para a realização da presente pesquisa serão aplicados questionários com os 12 gestores e com aproximadamente 240 auditores distribuídos nas 12 GEAFs, na expectativa de que a adesão dos respondentes seja acima de 70%, e assim, ter uma maior segurança nos resultados trazidos após a consolidação dos dados coletados. O questionário aplicado com os gerentes servirá para perceber como a administração da Sefaz vem enxergando o teletrabalho e seu nível de aquiescência com esse modelo, bem como encontra-se a infraestrutura para tal. Já o questionário aplicado com os auditores buscará compreender a percepção no âmbito operacional, extraindo informações tanto de cunho técnico como social. Com o intuito de reduzir o tempo e os custos empregados

na realização da pesquisa, bem como aproveitando as possibilidades trazidas pela tecnologia, os questionários serão operacionalizados por meio de formulários eletrônicos, enviados aos respondentes via e-mail ou whatsapp. Lançar-se-á mão de ferramentas como o Google Forms, que permitem a criação de questionários online para diversos tipos de pesquisa, com a praticidade de serem acessados em qualquer aparelho interligado à internet. Além disso, são instrumentos que favorecem a apuração dos resultados, uma vez que as respostas, também recebidas de forma eletrônica e instantânea, podem ser consolidadas de imediato de acordo com as configurações determinadas pelo pesquisador durante a programação do formulário. Solicitamos a sua colaboração em responder ao formulário de pesquisa (questionário) no link recebido, processo que durará em média de 10 a 15 minutos, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. É importante destacar que ao responder o questionário você não precisa se identificar, e em nenhum momento você será identificado. Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa. Por não se configurar como um procedimento invasivo, os riscos ao responder a pesquisa são mínimos, como cansaço ao responder o questionário ou algum incômodo ao falar sobre assuntos pessoais. Por outro lado, a pesquisa trará benefícios aos participantes, principalmente na possibilidade de contribuir no mapeamento do teletrabalho nas Gerências de Ações Fiscais. Com o intuito de minimizar o risco desta pesquisa você não precisa se identificar no questionário, que será apresentado através do Google Forms (Formulários Google), uma forma mais dinâmica e prática, para evitar cansaço ao responder, e ainda, a pesquisadora garante sigilo absoluto das informações repassadas e reafirma que as informações obtidas somente terão finalidades acadêmicas. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador. Além disso, você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados. Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Ricardo Dantas de Sousa, telefone: (83) 999442807, e-mail [dantas.sousa@bol.com.br](mailto:dantas.sousa@bol.com.br); com a Prof<sup>a</sup>. Dra. Jacyara Souza Farias, telefone (83) 999211686, e-mail [jacy.farias@gmail.com](mailto:jacy.farias@gmail.com); ou na Universidade Federal de Campina Grande - Campus Sousa, telefone (83) 3521-3265, Rua Coronel José Gomes de Sá, 01, Centro, Sousa, PB. Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos do Hospital Universitário Alcides Carneiro

- CEP-HUAC, o qual encontra-se disponível para esclarecimento pelo telefone: (83) 2101-5545, endereço eletrônico: [huaccep@gmail.com/cep@huac.ufcg.edu.br](mailto:huaccep@gmail.com/cep@huac.ufcg.edu.br), Rua Dr. Carlos Chagas, s/ nº, edifício do Hospital Universitário Alcides Carneiro Bairro São José, Campina Grande – PB, CEP: 58401 - 490.

( ) Considerando, que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

1) Qual o seu local de trabalho?

( ) GEAF 1 - RECIFE

( ) GEAF 2 - RECIFE

( ) GEAF 3 - RECIFE

( ) GEAF 4 - RECIFE

( ) GEAF 5 - RECIFE

( ) GEAF 6 - RECIFE

( ) GEAF 7 - RECIFE

( ) GEAF 8 - RECIFE

( ) GEAF 1 - CARUARU

( ) GEAF 2 - CARUARU

( ) GEAF 1 - PETROLINA

( ) GEAF 2 – PETROLINA

2) Com qual gênero você se identifica?

( ) Masculino

( ) Feminino

( ) Outros

( ) Prefiro não responder

3) Quem é o responsável pelas tarefas domésticas na sua residência?

( ) Eu mesmo

( ) Outra pessoa (cônjuge, parente, empregado(a) etc.)

( ) As duas opções anteriores

4) Na sua residência moram crianças (filhos, netos, outros)?

Sim

Não

5) Já realizou alguma das suas atividades atuais fora das dependências da SEFAZ?

Sim

Não

6) Considera o teletrabalho um instrumento importante para o alcance das metas institucionais?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

7) Considera o teletrabalho um instrumento importante para seu desenvolvimento pessoal e profissional?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

8) Em sua residência existe infraestrutura adequada para o desempenho de suas atividades profissionais?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

9) Quais itens você considera ter maior impacto no desempenho das atividades fora das dependências da instituição?

Interação social

Dificuldade com as tarefas

Administração do tempo

Produtividade individual

Despesas

Mudança de hábito

Outros

10) Você assumiria os custos inerentes ao teletrabalho caso a instituição os impusesse como condição para adesão?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

11) Qual modalidade de teletrabalho mais se adéqua ao seu perfil?

Integral

Parcial

12) Quanto tempo (em minutos) por dia você gasta no trajeto de ida e volta para se deslocar ao local de trabalho presencial?

\_\_\_\_\_

13) O teletrabalho pode lhe ajudar a ter mais tempo livre e melhorar sua vida pessoal?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

14) Você se sente preparado para trabalhar em um ambiente externo à instituição?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

15) O uso do teletrabalho contribui para o aumento da sua produtividade?

discordo plenamente  discordo parcialmente  não concordo nem discordo  concordo parcialmente  concordo plenamente.

16) Aderiria ao teletrabalho caso a SEFAZ o regulamentasse e cuja adesão fosse facultativa?

Sim

Não

SECRETARIA DA FAZENDA



## CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos o pesquisador RICARDO DANTAS DE SOUSA, a desenvolver o seu projeto de pesquisa “Teletrabalho na Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco: análise de viabilidade de implantação nas Gerências de Ações Fiscais”, que está sob a coordenação/orientação do (a) Prof. (a) Dra. Jacyara Farias Souza Marques, cujo objetivo é analisar a compatibilidade formal e estrutural do teletrabalho no desempenho das atividades desenvolvidas nas Gerências de Ações Fiscais da SEFAZ/PE.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Recife/PE, em 06/07/2021.

Nome/assinatura e carimbo do responsável onde a pesquisa será realizada

UFCG - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ALCIDES  
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE CAMPINA  
GRANDE / HUAC - UFCG



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** TELETRABALHO NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE PERNAMBUCO:  
ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO NAS GERÊNCIAS DE AÇÕES

**Pesquisador:** RICARDO DANTAS DE SOUSA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 48790921.5.0000.5182

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Campina Grande

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 4.944.547

**Apresentação do Projeto:**

O tema é bem pertinente a atual conjuntura em que se difunde cada vez mais o teletrabalho. Apesar de se propor a análise desta atividade na SEFAZ/PE a sua aplicação replica a realidade de outras instâncias. O pesquisador descreve que com o avanço dos mecanismos tecnológicos alguns paradigmas gradativamente vão sendo ultrapassados. Esse fenômeno ocorre em todos os campos da vida humana e nas relações de trabalho não poderia ser diferente: o advento da internet não permite mais se imaginar uma organização, seja ela privada ou pública, sem estar conectada à rede mundial de computadores. Nesse contexto surge uma nova modalidade de realização das atividades laborais que permite seu desenvolvimento por meio do trabalho remoto, mais conhecido como teletrabalho. A dificuldade de locomoção, salubridade do ambiente laboral e outras necessidades da Administração e do servidor, despertaram o interesse do pesquisador em verificar a viabilidade dessa sistemática de trabalho na Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco (SEFAZ/PE), sobremaneira nas suas Gerências de Ações Fiscais. Nessa perspectiva, essa pesquisa tem como objetivo analisar a compatibilidade formal e estrutural do teletrabalho no desempenho das atividades desenvolvidas nas Gerências de Ações Fiscais (GEAFs) da SEFAZ/PE, nas quais se desenvolvem as grandes ações de auditoria, com análise da escrituração fiscal das grandes empresas, a fim de detectar possíveis fraudes que acarretem perdas de arrecadação

**Endereço:** Rua: Dr. Carlos Chagas, s/ n

**Bairro:** São José

**CEP:** 58.107-670

**UF:** PB

**Município:** CAMPINA GRANDE

**Telefone:** (83)2101-5545

**Fax:** (83)2101-5523

**E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br

**UFCG - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ALCIDES  
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE CAMPINA  
GRANDE / HUAC - UFCG**



Continuação do Parecer: 4.944.547

tributária para o estado. Para alcançar os objetivos propostos, o método de pesquisa adotado será a pesquisa de campo, com enfoque na pesquisa exploratória e descritiva, cujos dados serão levantados através de questionário aplicado junto aos gestores e aos auditores que trabalham nas 12 GEAFs. O trabalho está estruturado em quatro capítulos: o primeiro traz a introdução; no segundo destaca-se o referencial teórico com os estudos já realizados sobre o tema; no terceiro é descrita a metodologia que será utilizada; e no quarto apresenta-se o cronograma de realização das próximas etapas da pesquisa. Quanto aos resultados, espera-se contribuir com o levantamento de informações, perspectivas e necessidades para viabilização do teletrabalho na instituição, e, sendo factível a sua implementação, elaborar uma proposta de regulamentação para que a SEFAZ/PE possa utilizá-la como instrumento capaz de formalizar o teletrabalho em suas atividades.

**Objetivo da Pesquisa:**

Analisar a compatibilidade formal e estrutural do teletrabalho no desempenho das atividades desenvolvidas na Gerência de Ações Fiscais da SEFAZ/PE.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

De acordo com o pesquisador os riscos e benefícios da pesquisa serão:

Riscos:

Por não se configurar como um procedimento invasivo, os riscos ao responder a pesquisa são mínimos, como cansaço ao responder o questionário ou algum incômodo ao falar sobre assuntos pessoais. Contudo, o participante é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou coação a pesquisa apresenta riscos mínimos relacionados a cansaço ao responder o questionário ou algum incômodo ao falar sobre assuntos pessoais.

Benefícios:

A partir da identificação da aceitação e da compatibilidade do teletrabalho no órgão será possível construir um escopo de regulamentação e provável implantação da modalidade de realização das tarefas, trazendo mais eficiência para Administração Pública.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa denota relevância científica por propor contribuir com o levantamento de dados e apresentar dados que possam verificar a compatibilidade do teletrabalho com as atividades e com o perfil dos auditores lotados nas GEAFs.

**Endereço:** Rua: Dr. Carlos Chagas, s/ n

**Bairro:** São José

**CEP:** 58.107-670

**UF:** PB

**Município:** CAMPINA GRANDE

**Telefone:** (83)2101-5545

**Fax:** (83)2101-5523

**E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br

**UFCG - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ALCIDES  
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE CAMPINA  
GRANDE / HUAC - UFCG**



Continuação do Parecer: 4.944.547

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Foram anexados ao sistema:

- Projeto completo
- Folha de rosto
- Termo de compromisso dos pesquisadores
- Cronograma
- Instrumentos de coleta de dados
- Orçamento
- TCLE

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há impedimentos éticos observáveis no processo.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1678650.pdf	01/07/2021 16:04:28		Aceito
Declaração de concordância	DESPACHO_NO_SEI.pdf	01/07/2021 15:59:46	RICARDO DANTAS DE SOUSA	Aceito
Cronograma	cronograma.pdf	29/06/2021 11:38:31	RICARDO DANTAS DE SOUSA	Aceito
Outros	Questionario_Gerentes.pdf	29/06/2021 10:55:51	RICARDO DANTAS DE SOUSA	Aceito
Outros	Quationario_Audidores.pdf	29/06/2021 10:55:32	RICARDO DANTAS DE SOUSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE2.docx	29/06/2021 10:54:05	RICARDO DANTAS DE SOUSA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TermoDeCompromisso.pdf	17/01/2021 11:34:51	RICARDO DANTAS DE SOUSA	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.pdf	17/01/2021 11:00:40	RICARDO DANTAS DE SOUSA	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	11/01/2021 11:43:49	RICARDO DANTAS DE SOUSA	Aceito
Projeto Detalhado	ProjetoVersaoFinal.pdf	11/01/2021	RICARDO DANTAS	Aceito

**Endereço:** Rua: Dr. Carlos Chagas, s/ n

**Bairro:** São José

**CEP:** 58.107-670

**UF:** PB

**Município:** CAMPINA GRANDE

**Telefone:** (83)2101-5545

**Fax:** (83)2101-5523

**E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br

UFCG - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ALCIDES  
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE CAMPINA  
GRANDE / HUAC - UFCG



Continuação do Parecer: 4.944.547

/ Brochura Investigador	ProjetoVersaoFinal.pdf	11:28:26	DE SOUSA	Aceito
----------------------------	------------------------	----------	----------	--------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CAMPINA GRANDE, 31 de Agosto de 2021

Assinado por:

**Andréia Oliveira Barros Sousa**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Rua: Dr. Carlos Chagas, s/ n

**Bairro:** São José

**CEP:** 58.107-670

**UF:** PB

**Município:** CAMPINA GRANDE

**Telefone:** (83)2101-5545

**Fax:** (83)2101-5523

**E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br