



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



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

RESUMO

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

PUBLICO ALVO

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

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

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

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

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

Ao longo do ano de 2020 algumas inovações foram necessárias para que o teletrabalho produzisse



minimamente os resultados esperados pela Administração Pública. Alguns sistemas ou procedimentos existiam e necessitaram de melhorias, enquanto outros foram pensados completamente do zero para atender às novas demandas advindas da implantação do trabalho remoto. A implantação do teletrabalho se deu a partir do decreto nº 15395 (MATO GROSSO DO SUL, 2020) que institui o Regime Especial de Teletrabalho. As principais inovações para operacionalizar esse novo sistema de trabalho foram:

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

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

RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

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

QUADRO 1 – Enunciados do atributo profissional - auditores

Enunciado	Aspecto
Produtividade no trabalho	Melhoria
Tornou o trabalho mais flexível	Melhoria
Ocasionou menos interrupções durante execução das atividades	Melhoria
Melhorou os sistemas disponíveis na SEFAZ/MS	Melhoria
Autonomia para a realização do trabalho	Melhoria
Número de sistemas utilizados na execução da auditoria	Melhoria
Definição das prioridades do trabalho	Melhoria
Infraestrutura do local de trabalho pela mudança para a residência	Melhoria
Produção em horários alternativos ao do expediente graças à falta de controle da jornada diária	Melhoria
Velocidade de acesso a dados	Melhoria



Quantidade de trabalho efetuada	Dificuldade
Proporcionou oportunidades na carreira	Dificuldade
Distração causada pelo ambiente de <i>home office</i>	Dificuldade
Equipamentos disponíveis para a execução do trabalho	Dificuldade
Nível de cobrança por parte da chefia	Dificuldade
Cursos de capacitação	Dificuldade
Resistência por parte dos gestores	Dificuldade
Acessos remotos	Dificuldade
Legislação mais detalhada com direitos e deveres do trabalho remoto	Dificuldade
Número de feedbacks proporcionados pela chefia	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 2 – Enunciados do atributo pessoal - auditores

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

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 3 – Enunciados do atributo funcional - gestores

Enunciado	Aspecto
Produtividade geral no trabalho	Melhoria
Celeridade na entrega dos processos	Melhoria
Reuniões mais rápidas	Melhoria
Número de lançamentos de autos de infração	Melhoria



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



Hábito de feedback aos auditores por meio eletrônico	Melhoria
Aferição da produtividade	Melhoria
Interrupções no trabalho pelos gestores, proporcionando mais tempo disponível.	Melhoria
Cumprimento de metas estipuladas	Melhoria
Agilidade de resposta ao contribuinte	Melhoria
O cargo de auditor não necessita ser 100% presencial	Melhoria
Quantidade de fiscalizações efetuadas	Melhoria
Nível de detalhamento na fiscalização	Dificuldade
Cobrança dos processos atrasados/ não entregues	Dificuldade
Convocação para reuniões emergenciais	Dificuldade
Controle das atividades efetuadas pelo auditor	Dificuldade
Horário definido no contato com auditor	Dificuldade
Execução de atividades devido à falta de carga horária delimitada	Dificuldade
Dificuldade dos gestores com surgimento de novos desafios	Dificuldade
Apoio dos gestores na resolução de problemas	Dificuldade
Acesso do contribuinte nas condições de realização de trabalho	Dificuldade
Necessidade de análise de perfil dos auditores aptos ao teletrabalho	Dificuldade
Feedback dos auditores sobre as atividades de um modo geral	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 4– Enunciados do atributo organizacional - gestores

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



Nível de iniciativa dos servidores	Dificuldade
Análise geral do Governo sobre o teletrabalho	Dificuldade
Aprendizado imposta pela falta de curso presencial	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

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

ATRIBUTO PESSOAL

QUADRO 5- Proposta intervenção - atributo pessoal

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Saúde física e psíquica do servidor.	Proporcionar alternativas para melhoria da saúde do servidor em <i>home-office</i>	<ul style="list-style-type: none">- Lançar ações de conscientização sobre os benefícios ao servidor advindos do teletrabalho, permitindo acesso a um psicólogo do governo estadual quando necessário.- Realizar convênios com academias, assessorias esportivas, pilates, yoga e demais tipos de proporcionadores de bem-estar motivando o servidor a utilizá-los.
Divisão do trabalho ao longo do dia.	Estruturar o <i>modus operandi</i> das tarefas a serem desenvolvidas pelo auditor fiscal.	<ul style="list-style-type: none">- Criar manuais de procedimentos ou fluxogramas que possam direcionar o auditor fiscal na execução das atividades.- Estabelecer prazos para a resolução dos processos de acordo com a complexidade e determinar quais as atividades prioritárias para a organização.
Custos fixos na residência gerados pelo teletrabalho.	Auxiliar o servidor em trabalho remoto a arcar com os novos custos gerados pelo sistema de trabalho.	<ul style="list-style-type: none">- Proporcionar algum tipo de auxílio aos servidores que pretenderem ingressar no teletrabalho como forma de ajuda de custo para mudança de local de trabalho.- Manter todas as rubricas pagas aos servidores em regime presencial, incentivando assim mais pessoas a migrarem para o trabalho a distância.
Visão dos funcionários com relação ao teletrabalhador.	Diminuir a visão deturpada que outros servidores possuem do teletrabalhador.	<ul style="list-style-type: none">- Conduzir uma campanha de divulgação positiva e conscientização sobre o teletrabalho.- Incentivar o contato entre os colegas de trabalho para gerar informações sobre as atividades realizadas pelos teletrabalhadores e melhorias de resultados conquistadas.

Fonte: Dados da pesquisa



ATRIBUTO PROFISSIONAL

QUADRO 6- Proposta intervenção - atributo profissional

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Sistemas disponíveis na SEFAZ/MS (Ex. ICMS Transparente).	Aprimorar os sistemas de tecnologia da informação necessários para a execução das atividades.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar um levantamento de quais são os aspectos que devem ser melhorados nos sistemas para facilitar o trabalho remoto.- Criar uma infraestrutura tecnológica descentralizada da Secretaria de Gestão da Informação para atender precipuamente as demandas da SEFAZ/MS.
Definição das prioridades do trabalho.	Selecionar as tarefas consideradas mais importantes dentre as previstas no cotidiano da auditoria fiscal.	<ul style="list-style-type: none">- Permitir que o servidor em trabalho remoto tenha maior autonomia nas decisões de importância das tarefas.- Adotar práticas de gestão que repassem a confiança que a organização possui na divisão do trabalho efetuada.
Cursos de capacitação.	Disponibilizar cursos facilitadores de aprendizado, tanto para o uso de sistemas como para execução da parte funcional do servidor.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar treinamentos obrigatórios sobre os sistemas ou procedimentos a serem mais usados no trabalho a distância.- Recrutar e preparar os profissionais que serão responsáveis pelo treinamento aos teletrabalhadores, podendo inclusive haver o pagamento de hora-aula como incentivo.
Feedbacks proporcionados pela chefia.	Gerar uma maior recorrência no feedback das tarefas propostas por parte dos gestores.	<ul style="list-style-type: none">- Manter discussões no mínimo semanais sobre o andamento das atividades.- Divulgar e indicar práticas realizadas com êxito por outros teletrabalhadores visando a melhorar as habilidades e desempenho dos auditores.

Fonte: Dados da pesquisa

ATRIBUTO FUNCIONAL

QUADRO 7 - Proposta intervenção - atributo funcional

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
Resposta ao contribuinte.	Diminuir o tempo de resposta às dúvidas e problemas impetrados pelo contribuinte.	<ul style="list-style-type: none">- Criar regulamentações que proporcionem eficiência no atendimento às demandas dos contribuintes.- Incorporar à produtividade fiscal paga aos auditores fiscais objetivos no atendimento ao contribuinte.
Quantidade de fiscalizações efetuadas.	Aumentar, dentro da realidade de cada Coordenadoria, o número de fiscalizações efetuadas pelos auditores fiscais.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar um planejamento anterior que possa direcionar ao auditor em <i>home-office</i> empresas que apresentam indícios de irregularidades.- Rever as metas de produtividade definidas anteriormente, levando em consideração o tamanho da empresa fiscalizada, o prazo de fechamento da ordem de serviço, a qualidade dos trabalhos apresentados e o tempo comprometido com outras atividades de acordo com cada setor analisado.
Perfil dos	Determinar requisitos para	- Definir as competências e habilidades mínimas que



auditores aptos ao teletrabalho.	a verificação de quais servidores estão aptos a ingressarem no regime de teletrabalho.	os pretendentes do sistema de teletrabalho devem possuir. - Avaliar o histórico ou pela análise de desempenho diário os potenciais candidatos ao teletrabalho.
Feedback dos auditores sobre as atividades.	Promover maior quantidade de feedbacks por parte dos servidores em trabalho remoto no que tange ao andamento dos trabalhos executados.	- Propor compromissos a serem cumpridos pelos servidores quanto à concessão de respostas sobre prazos e metas acordadas. - Habilitar canais, por meio da tecnologia disponível, que facilitem tanto a comunicação com o servidor quanto o acompanhamento das atividades realizadas.

Fonte: Dados da pesquisa

ATRIBUTO ORGANIZACIONAL

QUADRO 8 - Proposta intervenção - atributo organizacional

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

Fonte: Dados da pesquisa

RESPONSÁVEIS



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



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

CONTATOS

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

DATA DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018.



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000100152&lng=en&nrm=iso >. Acesso em 08 abr. 2020.