

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Anderson Souza Diniz

**O USO DE FERRAMENTAS INOVADORAS NA SECRETARIA DE ESTADO DA
FAZENDA DE MINAS GERAIS EM TEMPOS DE TELETRABALHO**

Belo Horizonte

2021

Anderson Souza Diniz

O USO DE FERRAMENTAS INOVADORAS NA SECRETARIA DE ESTADO DA
FAZENDA DE MINAS GERAIS EM TEMPOS DE TELETRABALHO

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização em Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental.

Orientador: Leonardo Barbosa de Moraes

Belo Horizonte
2021

RESUMO

As inovações na área de Tecnologia da Informação anteciparam a obsolescência de uma diversidade de produtos, serviços e profissões. As organizações privadas se mantêm atentas a este cenário buscando o aprimoramento contínuo, pois sofrem a competição mercadológica. Analogamente, profissionais destas corporações são adeptos do aprendizado contínuo e procuram se reinventar persistentemente.

Já os consumidores destes produtos e serviços são usuários destas mesmas ferramentas tecnológicas cotidianamente. Estas inovações resultam em uma irreversível mudança de comportamento. Ficar atento a estas questões não é uma opção. É a saída definitiva da disputa comercial e profissional. O consumidor quer facilidades e somente oferecerá fidelidade àquele que melhor entender o seu perfil e as suas necessidades. A Administração Pública composta pelos seus Órgãos e Instituições completa este ambiente assumindo a posição de maior prestadora de serviços em uma sociedade. Ela exerce o monopólio e tem um arcabouço legal que determina as suas ações e que a protege. A aparente estabilidade não foi suficiente para evitar um sonoro questionamento quanto a qualidade do serviço entregue à população. A mudança de postura do consumidor influenciou o seu posicionamento enquanto cidadão. Este indivíduo agora exige principalmente celeridade e exatidão. Este projeto procurou investigar as inovações implantadas na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais nos meses de março a outubro de 2020 que possibilitaram a realização do Teletrabalho e os seus impactos na organização das atividades, no atendimento ao público e no exercício da gestão da gerência intermediária. Findado o projeto ficou claro que as tecnologias inovadoras possibilitaram aos gerentes intermediários a manutenção da qualidade outrora entregue ao público. Espera-se que esta pesquisa contribua para oferecer aos administradores públicos uma inspiração e um novo olhar para que descubram nas novas tecnologias um leque de oportunidades e alternativas que poderão ser aplicadas no seu dia a dia para a viabilização do Teletrabalho.

Palavras-chave: Inovação, Administração Pública, Teletrabalho

ABSTRACT

Innovations in the Information Technology area anticipated the obsolescence of a variety of products, services and professions. Private organizations are attentive to this scenario, seeking continuous improvement, as they suffer from market competition. Similarly, professionals from these corporations are adept at continuous learning and persistently seek to reinvent themselves. The consumers of these products and services are users of these same technological tools on a daily basis. These innovations result in an irreversible change in behavior. Being aware of these issues is not an option. It is the definitive exit from the commercial and professional dispute. Consumers want facilities and will only offer loyalty to those who best understand their profile and needs. The Public Administration, comprising its Organs and Institutions, completes this environment by assuming the position of the largest service provider in a society. It exercises a monopoly and has a legal framework that determines its actions and protects it. The apparent stability was not enough to avoid a loud questioning about the quality of the service delivered to the population. The change in the attitude of the consumer influenced his position as a citizen. This individual now mainly demands speed and accuracy. Became a consumer of the public service. This project will seek to investigate the innovations implemented in the State Secretariat of Finance of Minas Gerais in the months of March to October 2020 that made it possible to carry out Telework and its impacts on the organization of activities, on the service to the public and on the exercise of management management intermediate. The research will contribute to offering public administrators an inspiration and a new perspective so that they discover in new technologies a range of opportunities and alternatives that can be applied in their daily lives to make telework viable.

Keywords: Innovation, Public Administration, Telework



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEF – Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais

SIARE – Sistema Integrado da Administração da Receita Estadual

AFBH1 - Administração Fazendária Belo Horizonte 1

AFBH2 - Administração Fazendária Belo Horizonte 2

AFBH3 - Administração Fazendária Belo Horizonte 3

PTA – Processo Tributário Administrativo

ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias, Transportes Interestadual e intermunicipal e Serviços

ITCD – Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação

IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

GEFAZ – Gestor Fazendário

AFRE – Auditor Fiscal da Receita Estadual

AFAZ – Analista Fazendário

TEFAZ - Técnico Fazendário

VAF – Valor Agregado Fiscal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	10
	2.1 A Administração Pública e suas Reformas	11
	2.2 Inovação no Setor Público	16
	2.3 O papel do Gerente Intermediário	20
3	METODOLOGIA	25
4	A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE BELO HORIZONTE DA SEF MG	28
5	AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS APLICADAS NAS ADMINISTRAÇÕES FAZENDÁRIAS	33
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERENCIAS	47
	APÊNDICE A QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA	51

1 INTRODUÇÃO

Na Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) o cenário econômico recessivo pelo qual passa o Estado de Minas Gerais impediu que houvesse uma reposição do quadro funcional. As metas de arrecadação de tributos e de qualidade de atendimento ao público a cada ano se tornam mais desafiadoras e audaciosas. A alternativa imediata e mais óbvia para a solução desta questão foi o investimento em tecnologia da informação. Entretanto, um debate mais cuidadoso sobre o impacto destas intervenções tecnológicas em relação às tarefas diárias das equipes e às necessidades de atendimento das demandas do público ainda não foi realizado. Um gestor atento a estas questões deverá se posicionar quanto à necessidade ou à possibilidade de se usar uma ou várias tecnologias emergentes combinadas.

O presente trabalho irá verificar a aplicação de ferramentas inovadoras como forma de manter o pleno exercício das funções gerenciais no formato do Teletrabalho. De acordo com (Hughes; Moore; Kataria, 2011; Rogers, 1995) a “sua adoção deve trazer melhorias em relação à forma de atuação anterior, proporcionando ganhos em termos de eficácia, eficiência ou qualidade”.

As possibilidades de melhorias podem ser identificadas em diversas áreas. Windrum (2008) propôs a classificação em seis categorias a saber: inovação em serviço; inovação na entrega do serviço; inovação administrativa e organizacional; inovação conceitual; inovação de política; inovação sistêmica. O presente trabalho se concentrará em duas: **Inovação em serviços** que corresponde a um novo serviço ou melhoria na qualidade dos serviços já existentes ou na **Inovação na entrega dos serviços** que considera que houve uma mudança na forma de se fornecer um serviço público.

A questão se as ferramentas inovadoras por si só são suficientes para garantir o exercício pleno das funções da gerência intermediária no serviço público iguala o discurso com a iniciativa privada fazendo com que o Gestor Público se aproveite de todo um arcabouço teórico. Este tema faz com que este trabalho assumira um papel importante ao trazer para o serviço público estadual mineiro uma nova proposta em termos de Inovação.

O tema do presente trabalho é então descrito como o estudo da utilização de inovações tecnológicas implantadas pela Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais e seus impactos nas Administrações Fazendárias da Superintendência de Belo Horizonte no período de março a outubro de 2020 em decorrência da necessidade de se viabilizar o Teletrabalho.

O objetivo geral é analisar a utilização de inovações tecnológicas implantadas nas Administrações Fazendárias da Superintendência de Belo Horizonte. A Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais tem 11 Superintendências Regionais. Por questões operacionais restringiu-se a abrangência da pesquisa dentro da estrutura.

Os objetivos específicos foram divididos em dois:

a) verificar como as inovações atuaram na resposta à manutenção da produtividade, atendimento ao público e atividade gerencial intermediária em pleno teletrabalho;

b) analisar se os servidores estavam preparados para atuar neste novo cenário.

O problema que foi perseguido no presente trabalho foi determinar qual a efetividade das ferramentas inovadoras no que tange a atividade gerencial, a manutenção da produtividade e o atendimento ao público no ambiente de teletrabalho agravado pela redução do quadro de servidores.

Havia no início da pesquisa e do estudo uma hipótese de que as ferramentas inovadoras, em destaque as que estão disponibilizadas no Office 365 e no sistema próprio da SEF tivessem sido suficientes para garantir a manutenção da efetividade do atendimento ao público, a atividade gerencial e a produtividade.

A presente monografia está estruturada em 6 capítulos e um apêndice. O capítulo referente ao embasamento teórico foi dividido em três partes para que se possa visualizar os três pilares que sustentam a pesquisa. A Administração Pública e suas reformas, a Inovação no Serviço Público e o Papel do Gerente Intermediário nas organizações. A história da Administração Pública e suas reformas é importante para entendermos o que motivou a mudança na maneira de gerir, estruturar e conceber a prestação do serviço pelo Estado. Foram reformas que procuraram dar uma resposta a uma mudança na estrutura social, econômica e política em determinada conjuntura. Ou, talvez, uma mudança motivada por questões internas.

A migração do serviço público para o Teletrabalho forçosamente provocou mudanças nas Administrações Fazendárias. Então cabia aqui entender o processo de reformas das instituições. O tópico referente a inovação traz à tona conceitos importantes e visões diversas sobre a aplicabilidade da inovação no serviço público.

E, finalmente, um tópico específico sobre o papel do Gerente Intermediário nas organizações. Esta parte é importante para descrevermos o papel deste indivíduo em uma organização pública e se as inovações introduzidas nas Administrações Fazendárias foram suficientes para preservar a execução de suas atividades.

O capítulo referente à estrutura da SEF teve o objetivo de tornar a instituição familiar ao leitor deste trabalho. Entender a estrutura e as atribuições de cada órgão promove uma melhoria da empatia em relação ao Gerente Intermediário.

Na introdução ficou bem claro a urgência da implantação da migração para o Teletrabalho e o impacto na instituição e nas equipes. No capítulo 5 ficou detalhado quais são as inovações a serem avaliadas e depois das entrevistas direcionadas se estas mudanças realmente foram consideradas inovações pelos entrevistados.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

No dia 12 de Março de 2020 o Decreto NE nº 113 declarou que o Estado de Minas Gerais entrou em situação de emergência de saúde pública. No dia 16 de março de 2020 o Comitê Extraordinário COVID-19 publicou a Deliberação nº 02 dispondo sobre o regime especial de teletrabalho como medida temporária de prevenção ao Novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Poder Executivo. Já em seu artigo 1º, § 1º, conceitua oficialmente esta nova modalidade de labor: § 1º – Considera-se teletrabalho, para fins desta deliberação, o regime de trabalho em que o servidor público executa parte ou a totalidade de suas atribuições fora das dependências físicas das unidades do respectivo órgão ou entidade de lotação, por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação. A Organização Mundial do Trabalho – OIT (1996) conceitua-o assim:

“o teletrabalho é a forma de trabalho que uma pessoa realiza em seu domicílio ou em outros locais que escolha distintos dos locais do empregador; em troca de remuneração com a finalidade de elaborar um produto ou prestar um serviço conforme as especificações do empregador independentemente de quem forneça os equipamentos, materiais ou outros elementos utilizados por ele.” (Organização Internacional do Trabalho, 1996).

Observa-se como características fundamentais do Teletrabalho a execução do trabalho em local diverso ao da empresa, a ênfase no resultado, a digitalização dos processos e o monitoramento por uso da telemática. A palavra telemática nasce da junção das palavras Telecomunicação e Informática. Assim são exemplos a Internet, a Intranet, a Webcan, o Celular, as videoconferências, o WhatsApp, dentre outros.

A Administração Pública teve apenas quatro dias para assimilar o que estava prescrito nestes instrumentos e implantar o regime de Teletrabalho.

O sucesso ou não desta nova realidade dependeria em grande medida da capacidade dos gerentes intermediários em interpretar os dispositivos legais e implantá-los em suas unidades tornando-se verdadeiros agentes da mudança. O ambiente se tornou ainda mais instável e um novo cotidiano se impunha a cada dia. Mas qual o papel deste gerente neste contexto?

Para dar sustentação à argumentação e elucidação do problema o presente trabalho será dividido em sua parte teórica em três blocos: A Administração

Pública e suas reformas; O Papel do Gerente Intermediário; e, a Inovação na gestão pública.

2.1 A Administração Pública e suas Reformas

A crise sanitária provocada pelo COVID 19 impôs ao mundo uma adaptação imediata às novas exigências de convivência notadamente através do distanciamento social. O ambiente de trabalho antes restrito ao local efetivo da atividade empresarial foi parcialmente ou integralmente migrado para o Teletrabalho. A Administração Pública se viu então diante da necessidade de garantir a proteção de seu quadro funcional, principalmente dos mais vulneráveis; manutenção da continuidade do serviço público com a mesma qualidade; criar novos canais de comunicação; simplificar os procedimentos e as rotinas; e, manter a coesão cultural, o senso de equipe e os resultados. Devido a essa mudança abrupta na dinâmica social o Teletrabalho foi implantado também na iniciativa pública quase na condição de única via que permitiria o exercício do papel estatal. Não houve uma reforma ampla e planejada com aprofundamento estrutural, mas a criação de um amparo legal que normatizou o Teletrabalho.

A Administração Pública Brasileira em toda a sua existência sofreu algumas transformações seja para aparelhar o Estado conforme a conjuntura política que vigorava ou seja para se adequar à urgência de responder a uma nova predominância econômica. Destacam-se as reformas estruturantes de 1937, 1967 e 1998 com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19.

As primeiras mudanças na história da Administração Pública brasileira são percebidas de forma significativa ainda na antiga colônia com a mudança da Corte Portuguesa para cidade do Rio de Janeiro numa fuga planejada temendo a invasão das tropas francesas. Segundo Frederico Lustosa da Costa houve um aparelhamento da Administração Pública “provocando um mimetismo na estrutura administrativa no Brasil em relação ao que era praticado em Portugal” (LUSTOSA, 2008) . Os arquivos e documentos reais vieram nos porões dos navios garantindo a continuidade da Administração Portuguesa como se em solo lusitano estivesse.

Até o desembarque real observava-se no Brasil Colônia uma estrutura administrativa relativamente aparelhada de forma abrangente, complexa e bem distribuída. Segundo Frederico Lustosa da Costa (2008)

“Tratava-se de um cipoal de ordenamentos gerais, encargos, atribuições, circunscrições, disposições particulares e missões extraordinárias que não obedeciam a princípios uniformes de divisão de trabalho, simetria e hierarquia. O caos legislativo fazia surgir num lugar funções que não existiam em outros; competências a serem dadas a um servidor quando já pertenciam a terceiros; subordinações diretas que subvertiam a hierarquia e minavam a autoridade” (LUSTOSA DA COSTA, Frederico, 2008, p.879).

A instalação da Corte no Rio de Janeiro com a formação do Reino Unido de Portugal, Brasil e Algarves impôs uma transformação na estrutura administrativa proporcionando ao Estado as condições adequadas para a tomada de decisão e formação do autogoverno.

Com a Proclamação da República não houve uma alteração profunda na realidade socioeconômica do Brasil imperial. Iniciava-se a República Velha que duraria cerca de 40 anos.

O perfil imperial da estrutura da Administração não se prestava para a manutenção da gestão em um sistema Republicano o que exigiu do governo recém instalado a implantação de medidas urgentes e a promulgação da Constituição de 1891. Esta nova Carta “consolidou a República, instituiu o federalismo e inaugurou o regime presidencialista.”(LUSTOSA, 2008, p.879)

Aos poucos, este modelo não mais respondia às transformações pelas quais o país vivenciava. A economia se diversificava passando pelo primeiro ciclo de industrialização. O fenômeno da urbanização dava novo perfil à organização política das camadas urbanas. De acordo com Frederico Lustosa da Costa (2008) novos conflitos de interesse dentro dos setores dominantes, entre as classes sociais e entre as regiões punham em causa o pacto oligárquico, as eleições de bico de pena e a política do café-com-leite. Por outro lado, desde a guerra contra o Paraguai (1864-70), o Exército passou a ser um ator político cada vez mais importante, como arena de revoltas ou sujeito de ações determinantes, perseguindo ideais modernizadores ou salvacionistas.

A eleição do paulista Júlio Prestes rompeu o pacto com os mineiros na política do café com leite e com as oligarquias estaduais provocando uma reação do Exército que culminou na Revolução de 1930.

Até o momento as reformas estruturantes fizeram parte da instauração e consolidação do Estado Nacional. Já a chamada “Revolução de 1930” significou, na verdade, a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial.

O governo implementa o projeto desenvolvimentista criando as bases necessárias da industrialização se tornando o principal agente nas diretrizes econômicas. Entretanto, as tradicionais estruturas oligárquicas da Administração Pública não correspondiam à necessidade de novas formas de intervenção na vida social, no domínio econômico e no cenário político remanescente. Reformar as instituições, o governo e o serviço público se tornou uma necessidade.

Vargas iniciou uma série de mudanças que tinham pelo menos duas vertentes principais (Lima Junior, 1998): estabelecer mecanismos de controle da crise econômica, resultante dos efeitos da Grande Depressão, iniciada em 1929, e ainda promover uma alavancagem industrial; promover a racionalização burocrática do serviço público, por meio da padronização, normatização e implantação de mecanismos de controle, notadamente nas áreas de pessoal, material e finanças.

Para executar um programa de racionalização dos procedimentos, de um redesenho das estruturas de carreira e de reestruturação do Estado foi criada em 1935 a comissão mista de reforma econômico-financeira que designou uma subcomissão, a comissão Nabuco. O objetivo era o de elaborar estudos e de extrair conclusões que pudessem nortear o executivo nas reformas necessárias. Em 1936 os trabalhos da Comissão Nabuco resultaram na promulgação da Lei nº 284 conhecida como Lei do Reajustamento determinando uma nova classificação de cargos, fixação de normas básicas da Administração Pública e a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil.

Em 1938 foi criado o DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público - com a missão de estabelecer e executar a política reformista inspirada no modelo norte americano de organização do serviço público.

A reforma administrativa do Estado Novo foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Visava constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento. (Marcelino, 1987).

No intuito de aprofundar as reformas o Governo de Juscelino Kubitschek criou a C.O.S.B (Comissão de Simplificação Burocrática) e a CEPA (Comissão de Estudos e Projetos Administrativos). Já João Goulart criou a Comissão Amaral Peixoto voltada aos estudos para a realização da reforma administrativa.

Em 1964, o governo militar instituiu a COMESTRA (Comissão Especial de Estudos da Reforma Administrativa) com o objetivo de proceder ao “exame dos projetos elaborados e o preparo de outros considerados essenciais à obtenção de rendimento e produtividade da administração federal” (Wahrlich, 1974, p 44).

Do trabalho dessa comissão resultou na edição do Decreto-Lei no 200, de 25 de fevereiro de 1967, que fixou princípios, estabeleceu conceitos, reorganizou as estruturas, redesenhou o fluxograma do serviço público federal, estabeleceu as regras para o controle administrativo e indicou as normas para uma reclassificação dos cargos.

Politicamente o país vivia uma ditadura militar a qual interessava ampliar a intervenção do Estado na esfera econômica e social. A modificação das regras para o funcionalismo que passava de estatutário para celetista e a criação de instituições da administração descentralizada visavam facilitar as pretensões intervencionistas do governo.

De 1967 a 1979, a coordenação da reforma administrativa cabia à SEMOR (Subsecretaria de Modernização e Reforma Administrativa), que cuidava dos aspectos estruturais, sistêmicos e processuais, e ao DASP, que atuava somente no domínio dos recursos humanos.

Ainda na vigência do Regime Militar dois programas foram concebidos entre 1979 e 1982 objetivando a desburocratização e a desestatização como

caminho natural para o aumento da eficiência e eficácia na administração pública. Diferentemente dos outros programas, o da desburocratização privilegiava o usuário do serviço público.

Após mais de duas décadas de Regime Militar o Governo Civil que acabara de assumir o Executivo tinha como uma das suas principais metas a reforma do Estado. Em 1985 a Nova República herdava uma estrutura administrativa excessivamente centralizada, a admissão de funcionários sem concurso público e a administração direta burocrática e engessada.

Uma severa crise econômica marcada pelas crescentes desigualdades sociais se apresentava nos meados dos anos 1980. O país carecia de sistemas administrativos capazes de promover o desenvolvimento.

Para empreender tamanha tarefa, o governo Sarney instituiu uma comissão que teve os seus trabalhos suspensos em fevereiro de 1986, quando todas as atenções e esforços estavam voltados para o plano de estabilização da economia — o Plano Cruzado. Em setembro daquele mesmo ano, é lançado o primeiro programa de reformas do governo Sarney, que tinha três objetivos principais: racionalização das estruturas administrativas, formulação de uma política de recursos humanos e contenção de gastos públicos (Marcelino, 2003, p 647).

Na década de 1990, a reforma do Estado foi liderada pelo Ministro Luis Carlos Bresser-Pereira que em 1995 lançou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado — PDRAE. Este Plano tinha como proposta inaugurar a chamada “administração gerencial”. O Plano tinha como pilares a promoção da melhoria da qualidade dos serviços sociais e a governança. O Estado passaria a exercer uma função reguladora (Visentini, 2006).

Abrucio (2007) no trecho a seguir ilustra bem o que foi este período marcado por uma reforma que foi disruptiva ao introduzir os princípios que marcariam uma nova cultura voltada para a gestão:

“Houve uma grande reorganização administrativa do governo federal, com destaque para a melhoria substancial das informações da administração pública — antes desorganizadas ou inexistentes — e o fortalecimento das carreiras de Estado. Um número importante de concursos foi realizado e a capacitação feita pela Enap, revitalizada. Em suma, o ideal

meritocrático contido no chamado modelo weberiano não foi abandonado pelo Mare; ao contrário, foi aperfeiçoado.

Uma segunda ordem de mudanças diz respeito à área legal, especialmente no campo da reforma constitucional, com as Emendas nos 19 e 20. Medidas que implicaram tetos para o gasto com funcionalismo, alterações no caráter rígido e equivocado do Regime Jurídico Único e introdução do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo. Tais mudanças constituíram peças essenciais na criação de uma ordem jurídica que estabeleceu parâmetros de restrição orçamentária e de otimização das políticas (Abrucio, 2007, p.71)

O processo de aparelhamento da Administração Pública iniciou-se a partir de suas raízes coloniais percorrendo todo o Império (1882-89) e na República Velha (1889-1930) consolidou as suas principais características no que podemos chamar de Estado brasileiro. Vencido o período de reconhecer-se a si próprio como nação independente observa-se um processo de modernização com a criação de novas instituições no sentido da racionalização e da burocratização de estruturas e processos, principalmente no pós Revolução de 1930. A cultura da Administração Pública voltada para a gestão começa a ser discutida no Plano Bresser e desde então tem permeado os planos de longo prazo das Administrações Públicas em suas diversas esferas.

2.2 Inovação no Setor Público

As Administrações Fazendárias da Superintendência de Belo Horizonte dispunham no pré pandemia, tanto na Internet quanto na Intranet, de um sistema informatizado de atendimento ao público chamado SIARE – Sistema Integrado da Administração da Receita Estadual. Boa parte dos serviços disponibilizados ao contribuinte já era ofertada por esta plataforma proporcionando um atendimento pelo menos parcialmente eletrônico. Entretanto, parte do serviço ainda era entregue de forma presencial pelo menos em uma de suas fases.

Com o surgimento inesperado de uma crise sanitária mundial as unidades fazendárias que antes mantinham as portas abertas para receber o cidadão tiveram que suspender o atendimento presencial. O gerente intermediário

se viu diante de uma realidade imposta que exigia o uso de ferramentas antes não utilizadas pelas Administrações Fazendárias no intuito de se manter a continuidade do atendimento com a mesma percepção de qualidade por parte do usuário.

A organização pública é uma estrutura sistêmica que está em permanente transformação. Porém, se sobressaem mais as mudanças que causam maior perturbação nos arranjos, como, por exemplo, as reformas, alterações na legislação que afetam a rotina de trabalho das pessoas, a introdução de tecnologias gerenciais, etc. (BERGUE, 2010).

Paulo Roberto Motta trata com naturalidade o processo de mudança no ambiente o qual a organização se insere ocorrendo de forma inexorável. De acordo com suas palavras:

“Os fatos se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as ideias. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir. (...) A velocidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas desatualiza rapidamente o saber e as informações. Nenhuma empresa ou instituição pública pode se considerar atualizada, a não ser por alguns momentos: assim, todas deverão lutar contra parte de seu passado e contra o obsoletismo para inovar e transformar” (MOTTA, 2001, p. xiv).

Então, as razões que justificam a necessidade de modernizar a administração pública não estão associadas apenas ao ambiente interno das organizações, mas, acima de tudo, aos desafios apresentados pelo contexto externo, que está em profunda transformação. (BRUGUÉ; BLANCO; BOADA, 2014).

O serviço público deve acompanhar as tendências para se modernizar, como qualquer organização, por ser influenciada pela percepção do ambiente externo, melhorando suas estratégias, sua eficácia (BEUREN, 2007) e, também, reduzindo gastos. Num contexto de déficit público, se vê cada vez mais necessária uma inovação do setor público, de modo a alcançar efetividade nas ações, ao menor custo.

De acordo com Brugué, Blanco e Boada (2014), a vontade de construir uma administração pública inovadora entra em conflito com a própria natureza das organizações públicas, que não são projetadas para inovação, mas sim para evitá-la, pois foram construídas sobre o perfil burocrático weberiano de segurança,

continuidade e uniformidade, perfil que proporciona grande estabilidade, mas que restringe a agilidade e a liberdade.

O Manual de Oslo define inovação como:

“Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. (OCDE, 2004, p. 56)

Inovação normalmente é concebida como a introdução de algo novo que ensejará mudanças no contexto em que é aplicada. “Inovar é colocar o novo em ação, efetivando mudanças incrementais ou radicais como resultado da intencionalidade humana –em regra, partindo de algum componente coletivo.” (CAVALCANTE; CUNHA, 2017, p. 9).

Por serem relativamente recentes, as práticas de inovação são ainda pouco disseminadas nos órgãos do setor público, embora haja relativo reconhecimento acerca de possíveis benefícios que tendem a proporcionar para as organizações que as utilizam (BRUGUÉ; BLANCO; BOADA, 2014).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2004), as inovações podem ser de quatro tipos, que podem ou não estarem articulados entre si:

- (1) Inovação de produto: introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, no que tange a suas características ou usos previstos.
- (2) Inovações de processos: implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
- (3) Inovação de marketing: implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- (4) Inovação organizacional: implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa/organização, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas, propiciando um ambiente favorável aos outros tipos de inovação (inovação de produto/serviço, inovações de processos e inovação de marketing).

Para Andrade, Muniz e Silva (2010) as inovações de produto envolvem mudanças nas potencialidades de produtos e serviços, incluindo bens e serviços novos, assim como aperfeiçoamentos em produtos e serviços existentes.

Já a inovação no processo está relacionada aos novos elementos utilizados nas operações de produção e serviços da organização. Esta é aplicada na organização a fim de reduzir custos, aumentar a velocidade da produção e melhorar a qualidade do produto para melhor satisfazer o público-alvo. (ANDRADE; MUNIZ; SILVA, 2010, p. 5)

Esse tipo de inovação, segundo Andrade, Muniz e Silva (2010) pode ser interpretado de duas formas: como reengenharia de processos, que prevê apenas uma modificação da atividade, ou como uma melhoria efetiva, que precisa ser analisada a partir de aspectos tais como custo, atendimento, e qualidade, dentre outros.

A inovação organizacional, por sua vez, diz respeito a mudanças nos processos administrativos e na gestão como por exemplo mudanças na estrutura organizacional, em práticas de negócios, e até mesmo na organização do local de trabalho.

Para Damanpour e Evan (1984) este tipo de inovação deve representar um novo método organizacional, representar novidade ao menos no âmbito da empresa, independentemente de sua adoção em outros locais e esferas.

Lam (2005) destaca que as inovações organizacionais, além de representarem fator de apoio para as inovações de produto e de processo, elas mesmas podem ter impacto importante sobre o desempenho da organização melhorando a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuando a troca de informações e refinando a capacidade empresarial de se aprender e de utilizar-se de conhecimentos e tecnologias – enquanto para Damanpour e Evan (1984) a inovação organizacional é a implementação de uma ideia gerada internamente ou obtida externamente, que seja nova e estratégica para a organização.

Cavalcante e Cunha (2017) apresentam três abordagens que podem prevalecer ao desenvolver ou implementar uma inovação organizacional, podendo ser elas: top-down, horizontal e bottom-up. Na abordagem top-down a decisão de

inovar origina-se dos níveis hierárquicos mais alto se se dissemina para os mais baixos, como resultado do engajamento de políticos/servidores/alto comando. A inovação horizontal é fruto de processo de cocriação entre funcionários de baixo e médio níveis hierárquicos com seus líderes; e por sua vez, a bottom-up é um tipo inovação empreendida por equipes menos graduadas e sem o envolvimento de seus líderes.

A inovação também pode ser classificada quanto ao grau de novidade que representa, sendo chamada de inovação radical ou inovação incremental, segundo Andrade, Muniz e Silva (2010). Alterações (técnicas, administrativas, processuais ou de produtos) que trazem pequenas modificações acumulativas, que não se distanciam das atividades usuais da empresa, em um processo de adaptação e ajustamento pelo quais esteja passando, são denominadas de inovações incrementais.

Já mudanças efetivas e não cotidianas, que trazem modificações significativas para a rotina das organizações, rompendo com os antigos valores e práticas, são chamadas de inovação radical.

Segundo Vilela (2015), uma inovação ocorre quando um produto, serviço ou processo é melhorado, ganhando novas funcionalidades. A mudança radical modificaria drasticamente a forma de como o produto ou serviço é concebido ou consumido havendo uma mudança de paradigma.

Sintetizando os conceitos aqui apresentados, inovação é a mudança em um produto, serviço, organização, processo ou gestão que sofrerá melhorias agregando valor e respondendo a uma demanda do contexto em que se insere a organização seja ela pública ou privada. Não necessariamente tem que ser algo inédito, jamais visto. Mas se é algo que ainda não foi implantado em determinada empresa, é algo novo para esta organização, poderá ser considerado inovação desde que provoque as mudanças já mencionadas.

2.3 O papel do Gerente Intermediário

Entre 2002 e 2005 foi colocado em prática pelo Governo do Estado de Minas Gerais sob a gestão do governador Aécio Neves o Programa Choque de

Gestão que orientou-se principalmente pelos critérios de eficiência e eficácia, já que possui como principais objetivos a solução de problemas financeiros, como o ajuste fiscal, e apresenta como uma de suas principais características o foco em resultados.

Para Soares (2010):

“Visando a modernizar o aparato estatal de Minas Gerais e a superar o modelo burocrático de administração, o Choque de Gestão foi implementado em 2002, diante da necessidade de corrigir a situação deficitária do estado. Tal reforma adotou o foco em resultados, seguindo os princípios do modelo gerencial. A partir desta proposta procurou-se alcançar uma administração pública empreendedora, que busca implementar novos modelos de gestão e desenvolvimento de políticas públicas voltados para a inovação e modernização da administração pública”.(SOARES ET AL, 2010, P. 05)

O Choque de Gestão implementado na Administração Pública mineira coloca o gerente intermediário em uma perspectiva menos burocrática baseada no controle e na rigidez e mais em uma postura gerencial voltada para o resultado e o cliente-cidadão.

Cabe aqui fazer uma linha histórica dos teóricos que fundamentaram a Teoria Geral da Administração visando a analisar as atribuições do gestor público.

No início do século XX dois engenheiros se desponsaram por estudar e desenvolver os primeiros trabalhos a respeito da Administração. Um era americano, Frederick Winslow Taylor, e iniciou a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. O outro era europeu, Henri Fayol, e desenvolveu a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas. As ideias destes dois teóricos constituem as bases da chamada Abordagem Clássica da Administração.

Taylor inaugurou a Escola da Administração Científica cuja preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o

ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Nesse sentido, a abordagem da Administração Científica é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operário e seus cargos) para o todo (organização empresarial). Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução. Esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos etc., que constituem a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT).

Para Taylor o trabalhador apresentava uma indolência sistemática, ou seja, deveria ser controlado. O gerente assume a função do planejamento e organização do trabalho que fica totalmente dissociada da execução exercida por seus subordinados. Fazia parte das funções do gerente selecionar cientificamente os trabalhadores adequados para cada tarefa, treiná-los e controlar seu desempenho de forma a verificar se o método de trabalho prescrito estava sendo seguido e se os resultados estavam sendo alcançados. A tarefa era estudada em suas minúcias até se chegar ao “The best one way”, ou seja, ao melhor método.

Fayol desenvolveu a corrente dos Anatomistas e Fisiologistas da organização conhecida como Teoria Clássica. A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização. Nesse sentido, a abordagem da Corrente Anatômica e Fisiologista é uma abordagem inversa à da Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos).

Fayol apontou que caberia à gerência executar as seguintes funções: elaborar o planejamento geral da empresa, formar equipes de trabalho, coordenar os esforços humanos e gerenciar os conflitos no trabalho. O processo administrativo seria composto, então, por previsão, organização, comando, coordenação e controle. O gerente deveria ainda proporcionar aos seus subordinados condições adequadas para o pleno andamento dos trabalhos.

Por volta dos anos 1930 surge nos Estados Unidos a abordagem humanística. A Teoria Administrativa passa por uma revolução conceitual: a

transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais - dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

A divisão da tarefa a ponto de alienar o trabalhador através do estudo dos tempos e movimentos fez com que o trabalho perdesse o seu significado social. Nesta teoria o papel do gestor fica mais desafiador na medida em que passam a planejar cargos e estruturas organizacionais que dessem às pessoas oportunidade de desenvolvimento de suas habilidades e experimentar um verdadeiro crescimento pessoal.

Por ser uma abordagem mais humanística surgem estudos relativos a motivação, liderança e criatividade.

Segundo Idalberto Chiavenatto (2004)

“O primeiro teórico das organizações foi incontestavelmente Max Weber. Weber estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se com sua racionalidade, isto é, com a relação entre os meios e recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados pelas organizações burocráticas. A organização por excelência, para Weber, é a burocracia.” (CHIAVENATO, 2004, p.121)

A partir da década de 1940, as críticas feitas tanto à Teoria Clássica - pelo seu mecanicismo - como à Teoria das Relações Humanas - por seu romantismo ingênuo - revelaram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Alguns estudiosos foram buscar nas obras de Max Weber, a inspiração para essa nova teoria da organização. Surgiu, assim, a Teoria da Burocracia na Administração.

De modo amplo, a burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e formas racionais. A

burocracia concentra a administração no topo da hierarquia e utiliza regras racionais e impessoais visando à máxima eficiência.

Segundo Max Weber, a burocracia tem as seguintes características:

1. Caráter legal das normas e regulamentos. 2. Caráter formal das comunicações. 3. Caráter racional e divisão do trabalho. Impessoalidade nas relações. Hierarquia de autoridade. Rotinas e procedimentos padronizados. Competência técnica e meritocracia. Especialização da administração. Profissionalização dos participantes. Completa previsibilidade do funcionamento.

As teorias expostas até aqui mostram, cada uma na sua vertente, que o administrador tem um papel relevante dentro das organizações seja na seleção dos funcionários mais adequados para a tarefa, no seu treinamento e no controle de seu trabalho, no planejamento e organização empresarial.

Motta (1991) argumentava que não existe uma definição exata das atribuições e dos comportamentos desejáveis de um gerente, pois a função gerencial tem seu lado racional, de previsão e antecipação de ações, e um lado irracional e intuitivo, decorrente da imprevisibilidade, da ambiguidade, da fragmentação e do imediatismo, que fazem parte do cotidiano gerencial.

Cavalcanti (2005) lembra que no âmbito do setor público os mecanismos formais e as normas gerais restringem a ação gerencial. Por isso, torna-se necessário contar com dirigentes criativos e ousados, capazes de identificar e explorar ao máximo os graus de liberdade que possuem para tomar decisões mais eficazes. Afirma, ainda, que os gestores públicos devem ter uma ação integradora nas organizações que vá além de conhecimentos, de habilidades, do simples exercício da autoridade formal e do mero desempenho de papéis.

Segundo Kliksberg (1993), o gerente está inserido em um contexto de turbulência, e por isso é cobrado por atributos mais complexos que simplesmente o proposto pelo modelo gerencial clássico. A capacidade de criar uma agenda de necessidades estratégicas para a organização e de articular uma rede de comunicação para realizar as ações previstas são duas condições essenciais para tornar o trabalho do gerente eficiente. Para atingir esses objetivos, o gerente atual

precisa ser mais flexível, promover a participação e trabalhar com metodologias e sistemas de informações avançados.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho impôs a necessidade de uma pesquisa com revisão e leitura bibliográfica para que se formasse um arcabouço teórico direcionado a realidade da Administração Pública no que concerne à inovação e aplicação de tecnologias emergentes. A Pesquisa Bibliográfica foi dividida em três partes sendo a primeira um estudo da Administração Pública e as suas reformas com o objetivo de se entender o contexto histórico em que ocorreram estas reformas e o impacto delas na Administração Pública e na sociedade. Foi estudado o período do Brasil Colonial com a vinda da Côrte Portuguesa ao país, passando pela Proclamação da República, Estado Novo, República Nova até o Choque de Gestão aplicado pelo Governo de Aécio Neves em Minas Gerais. Cada reforma foi provocada por uma conjuntura e resultou em uma mudança na Gestão Pública. A Crise Sanitária trouxe à Administração Fazendária uma mudança forçada e abrupta. Não chegou a ser uma reforma, mas teve os seus motivos e consequências.

A segunda parte descortinou um universo chamado Inovação. Procurou-se principalmente responder à pergunta: o que é inovação? Esta pesquisa se tornou surpreendente ao elucidar conceitos e mostrar que a Administração Pública já trás consigo a Inovação como uma possibilidade.

E por fim a terceira parte da pesquisa bibliográfica investigou a história da Administração e o que os principais pensadores trazem como definição do papel do Gestor a frente de uma organização.

Segundo a Professora Marília Freitas de Campos Tozoni-Reis (Ano ?)

“Na pesquisa bibliográfica, buscamos os dados de que precisamos para a produção do conhecimento pretendido nos autores e obras selecionados. Nessa pesquisa, embora seja de uma modalidade muito particular, não ouviremos entrevistados, nem observaremos situações vividas. Antes, a partir de leituras diversas, dialogaremos com os autores, por meio de seus escritos.” (REIS, Ano ?, p. 18).

Após um longo período de aprofundamento bibliográfico voltou-se para uma pesquisa documental para que se tivesse uma visão holística da realidade das Administrações Fazendárias e um detalhamento das inovações aplicadas nas Administrações Fazendárias.

“A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado,

constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.” (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa foi feita na página eletrônica da SEF onde foram encontrados o Organograma da Instituição, os Norteadores Estratégicos e toda a legislação referente aos cargos e competências dos diversos Órgãos que integram a instituição. Quanto a abordagem esta pesquisa documental se caracteriza como uma Pesquisa Qualitativa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Como será descrito mais adiante a pesquisa também teve uma abordagem quantitativa. De acordo com Fonseca (2002):

“Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.” (FONSECA, 2002, p. 23).

Já com uma visão mais holística do ambiente, das variáveis e do público a ser pesquisado e depois de uma pesquisa bibliográfica enriquecedora foi realizada uma pesquisa de campo.

“A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.)” (FONSECA, 2002. p. 31).

Quanto aos objetivos esta pesquisa foi identificada como Pesquisa Descritiva.

“A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).”

O fato de o trabalho considerar como variável temporal um período anterior à pesquisa, ou seja, março a outubro de 2020 considera-se dentro do critério procedimental que foi realizada uma pesquisa *ex-post-facto*.

“A pesquisa *ex-post-facto* tem por objetivo investigar possíveis relações de causa e efeito entre um determinado fato identificado pelo pesquisador e um fenômeno que ocorre posteriormente. A principal característica deste tipo de pesquisa é o fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos. A pesquisa *ex-post-facto* é utilizada quando há impossibilidade de aplicação da pesquisa experimental, pelo fato de nem sempre ser possível manipular as variáveis necessárias para o estudo da causa e do seu efeito.” (FONSECA, 2002, p. 32).

Foi elaborado um questionário destinado aos gerentes intermediários atuantes nas Administrações Fazendárias da Regional Belo Horizonte de um total de 13 unidades. As entrevistas abrangeram servidores de 11 unidades e buscou-se contestar ou confirmar as hipóteses iniciais.

4 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE BELO HORIZONTE DA SEF MG

A estrutura da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais é normatizada pelo Decreto Nº 47.794, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2019 que dispõe sobre a sua organização e as competências de cada órgão.

O artigo 2 deste Decreto detalha a finalidade da SEF

Art. 2º – A SEF tem como finalidade planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas a política tributária e fiscal, a gestão dos recursos financeiros, a política e as diretrizes da gestão contábil do Estado e as atividades pertinentes à gestão da governança corporativa estadual, assim como responsabilizar-se pela implementação das políticas tributária e fiscal e pelo provimento, controle e administração dos recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos da Administração Pública.

Para cumprir com os seus propósitos a SEF é dividida em vários órgãos cada qual com as suas finalidades, atribuições e competências que também são normatizadas por este dispositivo. O presente trabalho tem como ambiente a ser estudado as Administrações Fazendárias que são subordinadas à Superintendência Regional de Belo Horizonte. Estas Administrações, dentro das suas atribuições e finalidades, procuram cumprir com o que foi planejado pela Superintendência Regional perseguindo as metas e objetivos. Cabe então descrever as finalidades das Superintendências Regionais e Administrações Fazendárias.

O artigo 36 deste decreto normatiza a finalidade das Superintendências Regionais:

Art. 36 – As Superintendências Regionais da Fazenda têm como competência, em sua área de abrangência, superintender, coordenar e orientar a execução da política fiscal e tributária do Estado, com atribuições de:

- I – exercer a representação da SEF;
- II – coordenar, orientar e controlar a execução das atividades desenvolvidas pelas unidades a elas subordinadas;
- III – alinhar, articular e garantir a atuação integrada das unidades a elas subordinadas em relação ao atendimento ao público e ao servidor público estadual e às ações de controle fiscal, com vistas a assegurar a gestão articulada do controle administrativo-tributário exercido pelas Delegacias Fiscais, Administrações Fazendárias e Serviço Integrado de Assistência Tributária e Fiscal, bem como do controle administrativo exercido pelas Administrações Fazendárias.

O texto do Decreto deixa bem claro que a Superintendência Regional de Belo Horizonte exercerá a representação da Secretaria de Estado da Fazenda na sua área de abrangência destacando-se a coordenação das atividades desenvolvidas pelas unidades a ela subordinadas incluindo-se as Administrações Fazendárias. As Administrações Fazendárias subordinadas à Superintendência Regional de Belo Horizonte e que são objeto deste trabalho são as sediadas em Belo Horizonte (AFBH1, AFBH2 e AFBH3), Nova Lima, Ouro Preto, Conselheiro Lafaiete, Congonhas, Santa Luzia, Sabará, Lagoa Santa, Matozinhos, Pedro Leopoldo, Vespasiano e Ribeirão das Neves.

Os artigos 38 e 39 deste decreto discriminam as competências das Administrações Fazendárias de 1º, 2º e 3º níveis.

Art. 38 – As Administrações Fazendárias de 1º e 2º nível têm como competência, em sua área de abrangência, executar supervisionar as atividades administrativas e administrativo-tributárias, atendendo às orientações da Superintendência Regional da Fazenda a que estiverem subordinadas e às diretrizes e normas emanadas das unidades centralizadas da Secretaria de Estado de Fazenda, com atribuições de:

- I – executar, acompanhar e controlar as atividades relativas à manutenção das informações cadastrais e à tramitação de PTA;
- II – gerir, em articulação com a respectiva Delegacia Fiscal, as atividades de controle administrativo-tributário dos agentes econômicos sujeitos aos tributos estaduais;
- III – prestar esclarecimentos aos contribuintes, no âmbito de sua competência, bem como proceder ao seu enquadramento e às autorizações que se fizerem necessárias à legalização de seu funcionamento;
- IV – desenvolver atividades relativas à execução, ao acompanhamento e ao controle da cobrança e da administração do crédito tributário;
- V – coordenar, executar e avaliar as atividades pertinentes à administração geral, orçamentária e financeira;
- VI – promover a conscientização sobre o significado social do tributo.

Art. 39 – As Administrações Fazendárias de 3º nível têm como competência, em sua área de abrangência, executar e supervisionar as atividades administrativo-tributárias, atendendo às orientações da Administração Fazendária de 1º ou 2º nível, a que estiverem subordinadas tecnicamente, e às diretrizes e normas emanadas das unidades centralizadas, com atribuições de:

- I – executar, acompanhar e controlar as atividades relativas à manutenção das informações cadastrais e à tramitação de PTA;

- II – gerir, em articulação com a respectiva Delegacia Fiscal, as atividades de controle administrativo-tributário dos agentes econômicos sujeitos aos tributos estaduais;
- III – prestar esclarecimentos aos contribuintes, no âmbito de sua competência, bem como proceder ao seu enquadramento e às autorizações que se fizerem necessárias à legalização de seu funcionamento;
- IV – desenvolver atividades relativas à execução, ao acompanhamento e ao controle da cobrança e da administração do crédito tributário;
- V – coordenar, executar e avaliar as atividades pertinentes à administração geral;
- VI – promover a conscientização sobre o significado social do tributo.

As competências mais significativas das Administrações Fazendárias e que foram mais severamente afetadas pela crise sanitária e consequente suspensão dos trabalhos presenciais são aquelas relacionadas ao atendimento ao contribuinte que procura diariamente informações a respeito de andamento de processos, retirada de documentos e orientações a respeito da Legislação Tributária. O Poder Público Municipal também é um dos principais demandantes do atendimento nas Administrações Fazendárias que acabam por exercer a representação da SEF no município.

As Administrações Fazendárias estão sob a responsabilidade direta dos Chefes. Nas Administrações Fazendárias da Regional de Belo Horizonte, excetuando-se as da capital, são os únicos comissionados da unidade, ou seja, são os únicos que ficam a cargo da gestão. Já as unidades da capital têm, além do Chefe, assessores, gerentes de área e coordenadores.

Compõem o quadro efetivo de servidores das Administrações Fazendárias os Gestores Fazendários (GEFAZ), os Técnicos Fazendários (TEFAZ) e os Analistas Fazendários (AFAZ). Cada cargo tem as suas atribuições definidas pela Lei 15.464 de 13 de Janeiro de 2005. O texto da Lei define no Anexo II de forma taxativa a competência de cada um. Cabe ao Gestor Fazendário:

II.2 – Gestor Fazendário – GEFAZ

Em caráter geral, as atribuições da Secretaria de Estado de Fazenda não privativas do Auditor Fiscal, em particular as atribuições relativas às atividades de competência da Subsecretaria da Receita Estadual – SRE -, especialmente:
(Redação dada pelo art. 3º da Lei nº 18.040, de 13/1/2009.)

- a) desenvolver atividades técnicas especializadas na área da arrecadação e tributação, inclusive:

- 1 – de controle do processo de arrecadação;
- 2 – de controle administrativo das atividades sujeitas a tributação;
- 3 – de estudos e pesquisas com base nas informações fiscais e tributárias;
- 4 – de estudos para elaboração da legislação tributária;
- 5 – de controle e de cobrança do crédito tributário declarado ou constituído;

b) desenvolver atividades preparatórias à ação fiscalizadora, sob supervisão do Auditor Fiscal da Receita Estadual, inclusive em regime de plantão no Posto de Fiscalização;
(Vide acórdão da ADI 1.0000.09.502260-4/000, julgada pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais em 9/2/2011. Decisão confirmada pelo Supremo Tribunal Federal nos autos do Recurso Extraordinário com Agravo – ARE nº 696.299, publicado no DJe em 04/02/2013.)

c) auxiliar o Auditor Fiscal da Receita Estadual no desempenho de suas atribuições privativas, estendendo-se ao sistema de plantão, inclusive nos Postos de Fiscalização;

d) desenvolver atividades relativas à execução, acompanhamento e controle:

- 1 – da manutenção de informações cadastrais, inclusive realizando diligências que não caracterizem procedimento de fiscalização, na forma de regulamento;
 - 2 – da tramitação de PTA;
 - 3 – da cobrança administrativa, do parcelamento e da liquidação do crédito tributário declarado ou constituído;
 - 4 – da participação do município no VAF;
 - 5 – da avaliação e cálculo do ITCD, na forma de regulamento;
 - 6 – de outras rotinas inerentes à administração fazendária;
- e) elaborar pareceres que envolvam matérias relacionadas à arrecadação e à tributação.

A carreira de Gestor Fazendário é considerada típica de Estado e juntamente com a de Auditor Fiscal (AFRE) integra Grupo de Atividades de Tributação, Fiscalização e Arrecadação do Poder Executivo. As competências atribuídas ao GEFAZ são praticamente coincidentes às competências assumidas pelas Administrações Fazendárias enquanto instituição.

O Técnico Fazendário tem as suas competências atribuídas pela mesma Lei, mas tal qual o Analista Fazendário não compõe o Grupo do qual participam os GEFAZ e AFRE. Diz o texto da Lei:

II.3 – Técnico Fazendário de Administração e Finanças

Executar as tarefas relativas ao controle orçamentário e financeiro, sob a coordenação e orientação das unidades responsáveis; desenvolver as atividades de controle de pessoal, do patrimônio e de materiais, conforme normas estabelecidas pelas unidades responsáveis; executar tarefas de natureza administrativa, incluindo atendimento ao público, organização e manutenção de cadastros e outros instrumentos de controle administrativo e dar o apoio logístico necessário ao desenvolvimento das atividades de tributação, fiscalização, arrecadação e finanças da Secretaria de Estado de Fazenda.

O Legislador atribuiu ao TEFAZ a nobre tarefa de atender o contribuinte. O restante de suas atribuições raramente é aproveitado pelas Administrações Fazendárias. Basta uma rápida leitura para ver que os chefias imediatas não tem muita opção a não ser direcionar o TEFAZ ao atendimento para cumprir a sua missão.

Para finalizar o AFAZ também tem as suas atribuições definidas por esta Lei e de forma similar ao TEFAZ não integra o Grupo do qual o GEFAZ e AFRE estão incluídos. A Lei 15464 assim determina as suas atividades:

II.4 – Analista Fazendário de Administração e Finanças

Desempenhar as atividades inerentes à competência da Subsecretaria do Tesouro Estadual, especialmente emitir pareceres e apresentar relatórios de trabalho; realizar pesquisas, estudos, análises, planejamento, implantação, supervisão, coordenação e controle de trabalho; elaborar projetos e planos e implementar sua execução; exercer atividades inerentes às competências da unidade em que estiver lotado, compatíveis com o grau de escolaridade exigido para o nível do cargo.

Como se pode observar as atividades do AFAZ não são pertinentes às Administrações Fazendárias que no organograma da SEF está subordinada à Subsecretaria da Receita Estadual e não à Subsecretaria do Tesouro. Não obstante às suas atribuições integram o quadro das Administrações Fazendárias.

Esta estrutura que dá identidade às Administrações Fazendárias é colocada à disposição dos Chefes das Administrações Fazendárias para que planejem as atividades do Órgão a fim de cumprir os Norteadores Estratégicos da SEF. Em uma consulta rápida á página da SEF na internet identifica-se o propósito, a missão, os valores e visão da instituição. Estes norteadores são de suma importância, pois descrevem em palavras o que o Governo espera de seus

servidores fazendários. Cabe ao Chefe transcrever em planejamento, metas e ações coordenadas estes norteadores para que consolide a cultura organizacional da instituição dando coesão, identidade e senso de pertencimento a sua equipe. Na íntegra estes Norteadores são os seguintes:

NORTEADORES ESTRATÉGICOS DA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA DE MINAS GERAIS

Propósito	Contribuir para o bem-estar da sociedade mineira.
Missão	Prover e gerir os recursos financeiros do Estado para garantir o desenvolvimento econômico e a justiça fiscal em benefício da sociedade mineira.
Valores	Inovação Transparência Integridade Simplicidade Cooperação Adaptabilidade Respeitabilidade Resultados
Visão	Ser a melhor Administração Tributária e Financeira do Brasil: inovadora e orientada ao cidadão.

Quadro 1 - Elaborado pelo autor com informações da Página Eletrônica da SEF

O Chefe da Administração Fazendária inserido em um contexto onde predomina a Administração Pública voltada para a Gestão inaugurada em Minas Gerais pelo Choque de Gestão empreendido pelo Governo Aécio Neves se vê as voltas com o papel de interpretar os objetivos traçados pela Superintendência Regional e aplicá-los a sua unidade de exercício. Os objetivos locais traçados têm que ser executados buscando-se o resultado qual seja a arrecadação de tributos, o atendimento ao público, a orientação tributária e a conscientização da importância do tributo na sociedade. Tudo isso respeitando-se os valores mais caros para o servidor fazendário descritos nos norteadores. Um fator importante neste cenário é a limitação imposta pela Lei 15464 onde cada carreira tem as suas atribuições que não devem ser extrapoladas o que torna o trabalho do Chefe ainda mais complexo.

5 AS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS APLICADAS NAS ADMINISTRAÇÕES FAZENDÁRIAS

Com a introdução do Teletrabalho e a suspensão dos atendimentos presenciais ao público foram afetados diretamente aqueles serviços que dependiam de um contato no local com o demandante. Como descrito no capítulo anterior parte do fluxo de trabalho das Administrações Fazendárias passa pelo contato direto com o contribuinte, seja para protocolar documentos que farão parte de uma análise, seja para orientar a respeito dos serviços ou legislação, seja para receber o despacho administrativo como resposta à demanda ou, até mesmo, para tratar de assuntos que são inteiramente presenciais.

Nos parágrafos seguintes serão listados aqueles serviços prestados pela Administração Fazendária e que de certa forma foram afetados pela migração das atividades para o Teletrabalho. As atividades relacionadas nestes parágrafos também serão objeto das entrevistas na avaliação dos respondentes sobre a efetividade das ferramentas inovadoras para a manutenção da qualidade destes serviços prestados.

O IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores é talvez o tributo estadual mais abrangente em termos de base de contribuintes. Conforme dados extraídos do Portal Eletrônico do IBGE a frota mineira em 2020 havia alcançado a marca de 12.053.218 veículos licenciados. Estes contribuintes preenchem todo o espectro em termos de nível de escolaridade exigindo grande flexibilidade no atendimento e na comunicação. Com a suspensão dos atendimentos este público foi obrigado a se adaptar ao atendimento digital. No Portal eletrônico da SEF o contribuinte encontra toda sorte de serviços a disposição o que teoricamente o dispensa da ida à unidade fazendária. Estão à disposição a emissão da guia de recolhimento do IPVA, a emissão da guia do recolhimento da Taxa de Licenciamento, a emissão da guia de recolhimento do IPVA já autuado e encaminhado para a Dívida Ativa, a simulação do parcelamento de todos os débitos relativos ao IPVA, a implantação do parcelamento e a emissão da guia referente ao parcelamento. Para complementar o atendimento digital existe um link que direciona o solicitante a uma outra página na qual está à disposição uma gama de serviços que se transcreve abaixo:

Este canal deverá ser utilizado para atendimento dos seguintes serviços de IPVA TRLAV*:

IPVA>ACERTO				
AUTUAÇÃO/IMPEDIMENTO/PARCELAMENTO/PROTESTO				
IPVA	>	ACERTO DE PAGAMENTO	GUIA/DUPLICIDADE	
IPVA	>	CADASTRO DE LOCADORA	-	DÚVIDAS
IPVA	>	ISENÇÃO	-	DÚVIDAS
IPVA	>	LEILÃO IMPEDIMENTO (exceto leilão judicial)		
IPVA	>	PARCELAMENTO INDISPONÍVEL NA INTERNET		
IPVA	>	PROGRAMA BOM PAGADOR		
IPVA	>	RESTITUIÇÃO	-	DÚVIDAS
REFIS		IPVA	-	DÚVIDAS
TAXAS	>	RESTITUIÇÃO	-	DÚVIDAS
TRLAV	>	REGULARIZAÇÃO - TAXA DE LICENCIAMENTO		

Aparentemente o Portal Eletrônico da SEF deveria suprir a ausência do serviço presencial mantendo a mesma prestatividade e qualidade. Em caso de necessidade de se falar com algum servidor o único canal é o e-mail institucional.

O ITCD – Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação é um tributo estadual que tem como fato gerador além da doação de bens, a morte e a separação de um casal. Estes dois últimos fatos geradores envolvem contribuintes que estão passando talvez pelo momento mais conturbado de suas vidas. A morte e a separação acrescentam fortes variáveis emocionais ao atendimento. Este tributo está entre os mais complexos por abarcar uma legislação que visita o Código Civil e o Direito Empresarial. O público demandante é mais qualificado por ser representado por advogados, contadores e profissionais cartoriais, pessoas já mais familiarizadas com a matéria o que obriga uma formação mais aprofundada do servidor. O contribuinte não mais tem a sua disposição o atendimento presencial restando o Portal da SEF para o seu encaminhamento. Neste portal o solicitante terá a sua disposição ícones para orientações a respeito da legislação e pagamento deste tributo. São identificados como “Orientações Gerais”, “Legislação Estadual” e “Dúvidas Frequentes”. Para dar início à análise o contribuinte deverá preencher uma declaração chamada DBD - Declaração de Bens e Direitos que é totalmente eletrônica e que está disponível no mesmo portal. Como dito anteriormente, esta declaração envolve uma legislação complexa. Dúvidas anteriormente sanadas presencialmente são resolvidas agora por dois outros canais: e-mail institucional ou através de video-reuniões no Microsoft Teams. A documentação necessária para análise que antes era protocolada diretamente com o servidor agora é anexada eletronicamente ao processo gerado. Não há mais trânsito de papel.

Neste mesmo portal o contribuinte que não teve condições de quitar os seus débitos referentes ao ITCD receberá a informação de que deverá procurar a Administração Fazendária para simular e implantar o parcelamento. A documentação será digitalizada e enviada para o e-mail institucional.

Outro serviço que tem como alvo um público igualmente delicado é a isenção de ICMS e IPVA para deficiente físico, visual, mental severa ou profunda, ou autista. O ICMS, neste caso, é dispensado na compra de veículo automotor. É um serviço que gera muita expectativa, pois trata-se de uma população carente em sua maioria dependente do transporte coletivo para conduzir o deficiente as suas rotinas médicas. Para fazer jus à isenção o demandante tem que comprovar uma série de pré-requisitos de forma documental. Os documentos variam de laudos médicos até comprovantes de renda. A solicitação de serviço é parcialmente eletrônica havendo ainda a apresentação física de algum documento. Aquele que não é anexado digitalmente ao protocolo de solicitação é enviado para o e-mail institucional da Administração Fazendária de sua circunscrição. Este serviço tem outro fator complicador por envolver a participação do DETRAN. Os taxistas registrados nos municípios também têm direito à isenção de ICMS na aquisição de veículo automotor.

As empresas e pessoas físicas por diversos motivos necessitam da emissão de Certidão de Débitos Tributários para fazerem comprovação junto a órgãos públicos, empresas privadas ou para processo de licitação. Normalmente o prazo para resposta é exíguo gerando grande apreensão. A Certidão que está na condição de “NEGATIVA” ou “POSITIVA COM EFEITO DE NEGATIVA” poderá ser impressa automaticamente pelo solicitante. Já a Certidão que apresenta algum débito somente será emitida com a permissão da Administração Fazendária.

O MEI – Micro Empreendedor Individual, a pessoa física, as empresas dispensadas de inscrição estadual e os produtores rurais pessoas físicas fazem uso da Nota Fiscal Avulsa Eletrônica para documentar as suas operações com mercadorias. Este documento fiscal tem validade jurídica que gera uma chave de acesso que poderá ser confirmada nos Portais de consulta dos documentos fiscais eletrônicos. Os solicitantes podem ser pessoas físicas que fazem uma operação de forma esporádica bem como aquele que demonstra uma certa habitualidade, volume de mercadorias e intenção comercial. Este processo desde da solicitação,

apresentação documental até a resposta ao solicitante é totalmente digitalizado. Entretanto, no caso de dúvidas e orientações retorna-se aos meios anteriormente citados para os outros serviços: e-mail, Microsoft Teams, etc.

A solicitação de Restituição de Tributos fecha esta relação de serviços demandados pelo cidadão contribuinte. Tem direito à devolução de valor pago a título de obrigação tributária aquele contribuinte que conseguir comprovar que recolheu indevidamente determinada quantia. A solicitação deste serviço é relativamente simples, entretanto, por envolver outros órgãos da SEF este processo pode se alongar além do desejável. O processo é totalmente digital da solicitação, apresentação documental, análise até o depósito na conta do solicitante.

Estes somente são alguns dos principais serviços prestados por uma Administração Fazendária e que de alguma forma sofreram um impacto na suspensão dos atendimentos presenciais. A discriminação taxativa de todos os serviços poderia fazer com que este trabalho se tornasse prolixo ao leitor. Estes serviços acima relacionados são suficientes para que se possa avaliar a efetividade das ferramentas utilizadas pela SEF em substituição ao trabalho presencial.

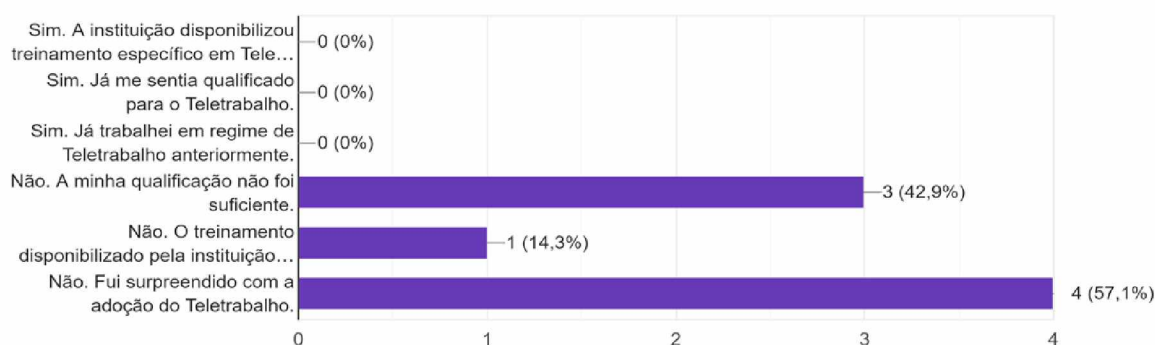
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo deste trabalho foi verificar a efetividade do uso de ferramentas inovadoras na manutenção dos serviços públicos das Administrações Fazendárias da Superintendência de Belo Horizonte no período inicial da crise sanitária já que houve uma migração integral para o Teletrabalho. Havia no início da pesquisa e do estudo uma hipótese de que as ferramentas inovadoras, em destaque as que estão disponibilizadas no Office 365 e no sistema próprio da SEF tivessem sido suficientes para garantir a manutenção da efetividade do atendimento ao público, a atividade gerencial e a produtividade.

Conforme explicitado no capítulo referente à Metodologia, após aprofundamento teórico na literatura pertinente ao tema formulou-se a entrevista com a finalidade de espelhar este período único na trajetória da Administração Fazendária. Os Chefes de Administrações Fazendárias e seus assessores participaram da pesquisa. São profissionais que estão em contato direto com a realidade que este trabalho procura descortinar. Apenas um dos selecionados para a entrevista se absteve. Apesar de um número aparentemente pequeno, sete comissionados, trata-se de um público extremamente qualificado e representativo. São responsáveis pelas Administrações Fazendárias que abrangem um território que se inicia em Conselheiro Lafaiete e termina em Matozinhos.

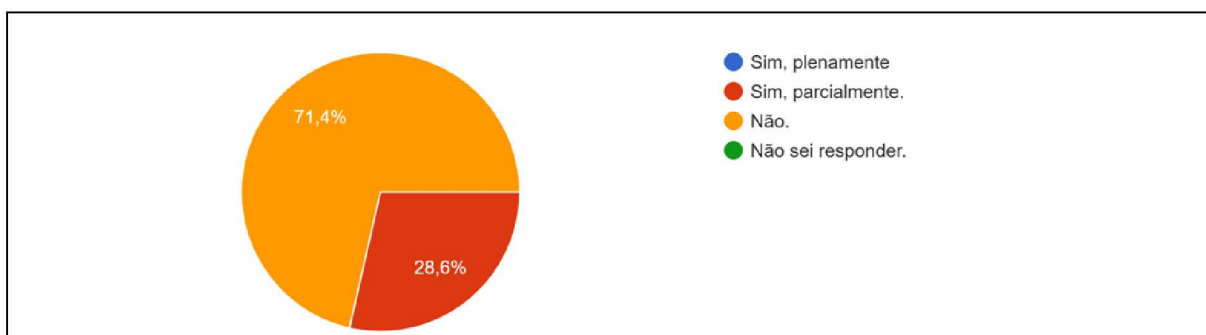
A pergunta número 1 do questionário procurou verificar o preparo do gerente intermediário face a mudança repentina na realidade que o cercava. A totalidade não estava preparada, pois não estava suficientemente qualificada e não teve treinamento adequado para atuar com o Teletrabalho. O Gráfico 01 logo abaixo ilustra bem esta realidade.

Gráfico 01 – Respostas à pergunta nº 01 do questionário de entrevista



O cenário se mostrava ainda mais desalentador pelo fato de 66,7% dos entrevistados reconhecerem que a sua equipe era completamente insuficiente para entregar um serviço de qualidade e tempestivo ao contribuinte. 33,33% dos entrevistados consideravam que a equipe estava parcialmente preparada para tal tarefa. O Gráfico 02 logo abaixo retrata o resultado obtido com as respostas á pergunta 16 do questionário. A combinação com o gráfico anterior mostra quão desafiador era a imposição do teletrabalho a estas equipes.

Gráfico 02 – Respostas à pergunta de número 16 do questionário de entrevista



Para atuar neste novo formato, jamais experimentado antes, a Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais disponibilizou o Pacote Office 365 com aplicativos tais como o SharePoint, Teams, One Drive e o Outlook. Concomitantemente investiu na área de Tecnologia da Informação e várias rotinas foram alteradas no sistema próprio, SIARE. O objetivo era minimizar os impactos em termos de atendimento ao cidadão e possibilitar o exercício das atividades em regime de quarentena. Não somente o servidor “chão de fábrica” teve que adaptar a sua atividade, mas também o Gerente Intermediário. O que as entrevistas disseram a respeito desta nova conjuntura? Dividindo-se em três áreas fica mais didático: a atividade gerencial, a atividade do servidor e o atendimento ao público.

Os gerentes constataram que as ferramentas disponibilizadas no Pacote Office foram suficientes para manter a efetividade da comunicação com sua equipe quando comparada ao trabalho presencial inclusive quando se trata de reuniões de trabalho. Respectivamente o Gráfico 03 representa a questão 02 e o Gráfico 04 ilustra as respostas à questão 03.

Gráfico 03 – Respostas à questão 02 do questionário de entrevistas

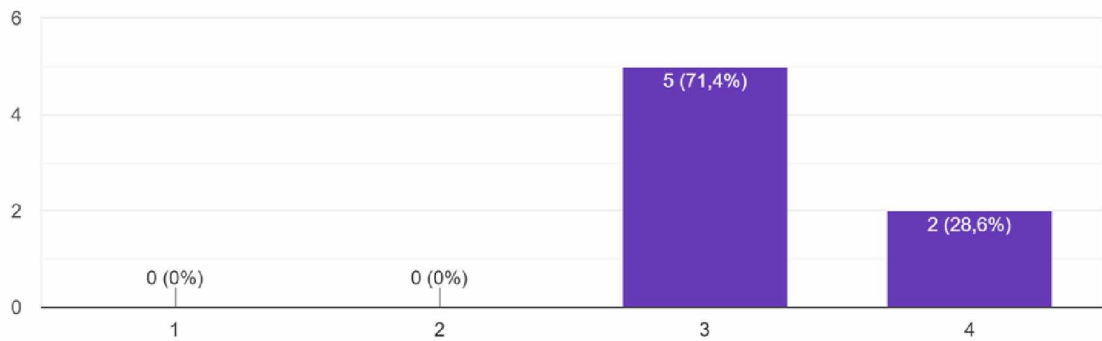
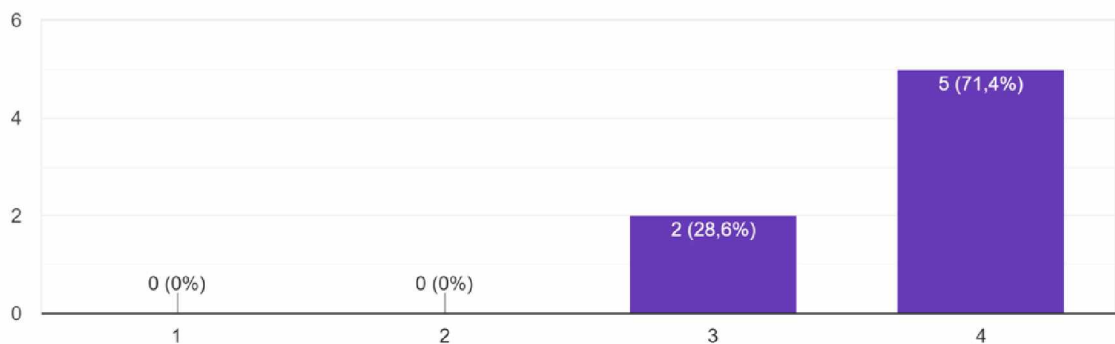


Gráfico 04 - Respostas à questão 03 do questionário de entrevistas



Outros dois pontos importantes na rotina gerencial que são a manutenção da motivação e da cultura também tiveram resultados satisfatórios. Os gráficos 05 e 06 respectivamente espelham esta realidade.

Gráfico 05 - Respostas à questão 04 do questionário de entrevistas

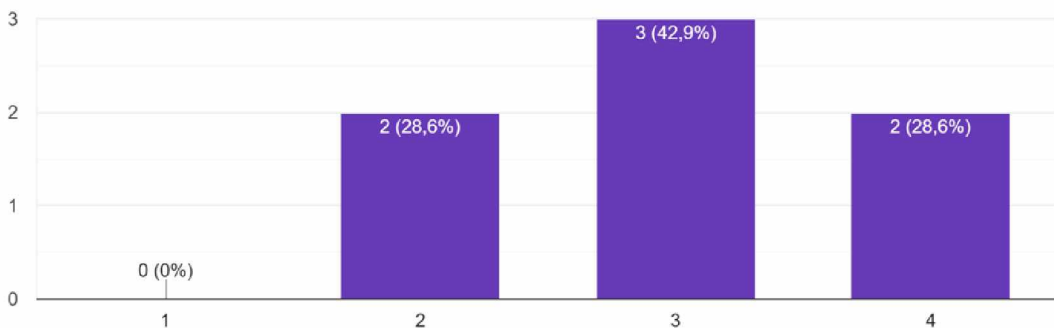
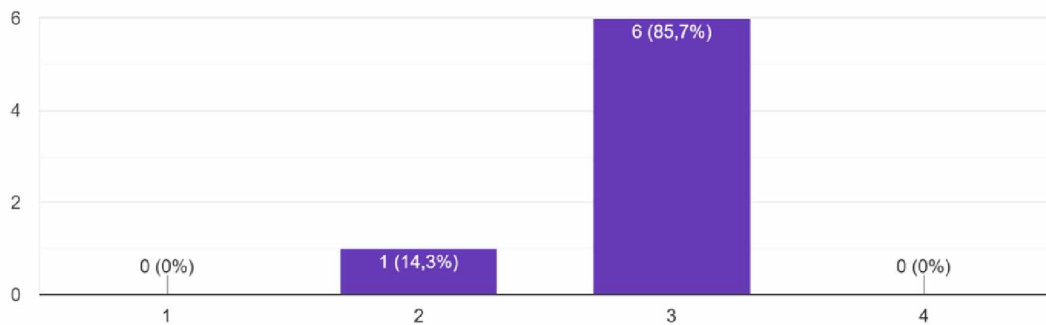


Gráfico 06 - Respostas à questão 05 do questionário de entrevistas



Outras duas atividades gerenciais de suma importância que tiveram um ganho de qualidade foram o Planejamento e o controle dos trabalhos da unidade. Os gerentes, apesar de terem sido surpreendidos com a mudança sem qualificação específica, logo se adaptaram e observaram não só a desejada manutenção da qualidade da atividade gerencial como chegaram a atingir uma melhoria. Os gráficos 07 e 08 trazem a este trabalho os resultados das perguntas 07 e 08 que tratam destas questões.

Gráfico 07 - Respostas à questão 07 do questionário de entrevistas

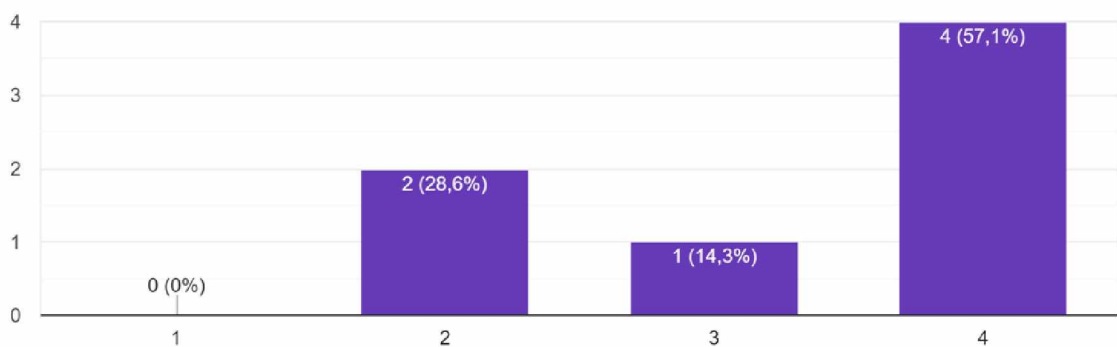
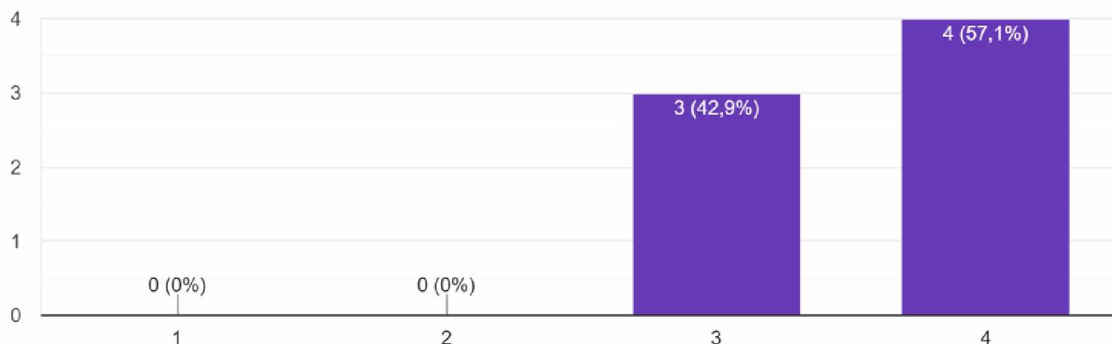


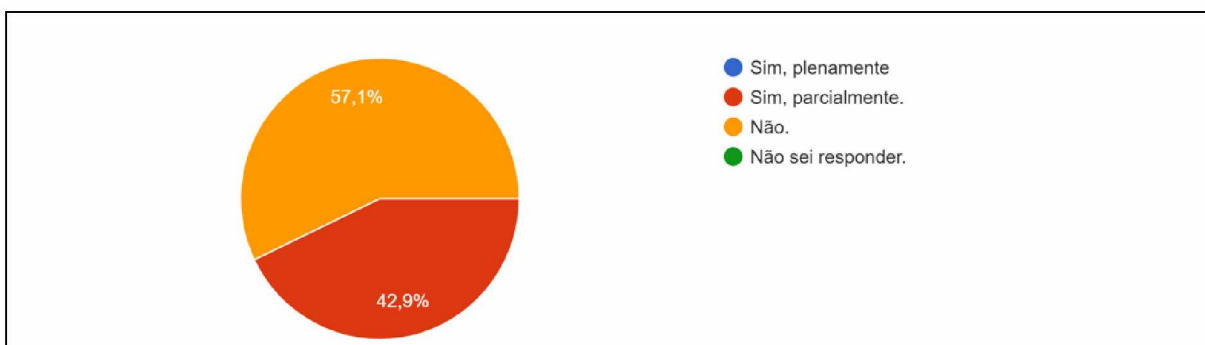
Gráfico 08 - Respostas à questão 08 do questionário de entrevistas



Até o momento, a introdução das ferramentas do Pacote Office trouxe uma melhoria no ambiente laboral das Administrações Fazendárias. Conforme explicitado na parte teórica deste trabalho, os gerentes intermediários verificaram uma inovação na maneira de gerir as suas equipas.

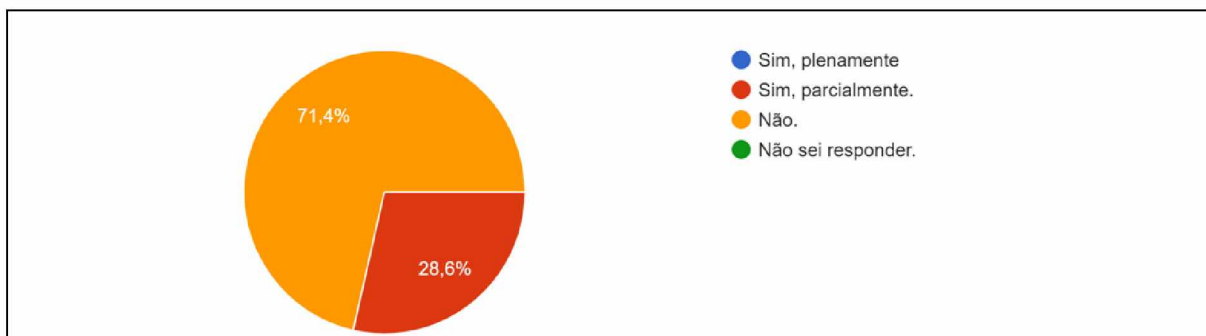
O Teletrabalho impactou também os servidores não detentores de cargos de gestão. Para os gerentes 66,67% dos servidores não estavam preparados e 33,33% estavam parcialmente preparados.

Gráfico 09 - Respostas à questão 15 do questionário de entrevistas



A equipe que era considerada insuficiente em termos quantitativos antes da pandemia continuou a ter a mesma impressão dos gerentes durante o teletrabalho.

Gráfico 10 - Respostas à questão 17 do questionário de entrevistas



Com a suspensão dos atendimentos ao público os únicos canais de comunicação eram os virtuais. O contribuinte teve que se reeducar e ficar mais atento às inovações do atendimento. Os serviços sofreram uma rápida digitalização na comunicação. A entrevista demonstrou que considerando individualmente cada serviço prestado pelas Administrações Fazendárias e analisado neste trabalho na média 46,42% de seu fluxo dispensa o contato presencial entre servidor e contribuinte. Apenas 42,86% do fluxo do serviço, na média, ainda exigem algum contato pessoal. Estas modificações nos sistemas que conectam o servidor ao contribuinte foram responsáveis pela continuidade do serviço público. O quadro abaixo resume os serviços analisados e a percepção dos entrevistados quanto à efetividade das ferramentas inovadoras na substituição do atendimento presencial ao público.

Quadro – Relação dos serviços prestados e a percepção da efetividade da substituição do modal presencial provocada pela inovação (%)

SERVIÇOS	DISPENSA			NÃO SOUBE RESPONDER
	PLENA	PARCIAL	NÃO DISPENSA	
ITCD	28,6	42,9		28,6
Isenções		57,1		42,9
Restituição	57,1	28,6		14,3
IPVA	71,4	14,3		14,3
Parcelamentos	28,6	71,4		

O resultado final deste trabalho comprova a hipótese inicial de que a SEF teria passado por uma experiência de inovação atestada pela continuidade do

serviço público, a criação e adaptação a um modal mais digitalizado e a percepção por parte dos gerentes de que a sua atividade verificou uma melhoria. Trabalhos futuros nesta área poderiam tratar da criação de uma cultura voltada para a inovação da Administração Pública no que diz respeito a qualificação das equipes e dos líderes e surgimento de novos canais de comunicação entre a alta gestão e os executantes.

|

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Pública no Brasil enfrenta uma série de questões que talvez em outros países já não faça mais sentido. O Brasil conforme demonstrado neste trabalho vive constantemente sob o debate de qual reforma administrativa deveria ser implementada a fim de resolver problemas que já estão cristalizados no serviço público. Bresser Pereira talvez tenha sido o primeiro a buscar uma solução para problemas que ainda surgiriam em nossa administração em contraponto às reformas anteriores que buscavam adaptar o Estado a problemas ou exigências já impostas.

O debate sobre inovação é muito incipiente e deveria ser colocado na pauta daqueles que decidem sobre os norteadores de cada instituição.

A pandemia trouxe de forma surpreendente a necessidade de se criar uma cultura voltada para inovação tal qual já adotada em grandes organizações privadas. A resposta dada pelos gerentes intermediários participantes deste trabalho frente às limitações colocadas de forma inédita pela pandemia deixa claro que o quadro gerencial do serviço público não deve ser subestimado e que o investimento em inovação poderá representar uma verdadeira revolução na Administração Pública.

Talvez a Inovação seja a próxima Reforma Administrativa que o Estado Brasileiro mereça.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.. **Trajectoria recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. RAP Rio de Janeiro Edição Especial Comemorativa 67-86, 1967-2007.

ANDRADE, J.; MUNIZ, I.; SILVA, C. A **Inovação como Fenômeno Tecnológico, Organizacional e Cultural: As Representações Sociais de Dirigentes das Empresas de um Pólo Tecnológico**. Rio de Janeiro: Em ANPAD, 2010.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico No Processo De Gestão Empresarial**. Atlas., 2 Ed. 2007.

BRUGUÉ, Q; BLANCO, I; BOADA, J. **Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas**. Venezuela: Revista del CLAD Reforma y Democracia, 2014.

CAVALCANTE, P; CUNHA, B. **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017.

CAVALCANTI, B. S. (2005). **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: FGV. *apud* MARQUES, Antônio L. **Gerentes em Organizações Públicas: Características do Trabalho e Contexto Profissional** - Revista Interinstitucional de Psicologia, 4 (1), jan-jun, 2011, 93-103 - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004

DAMANPOUR, F; EVAN, W.M. **Organizational innovation and performance: the problem of organization lag**. *Administrative Science Quarterly* , v. 29, p. 392-409, 1984. *apud* FERREIRA, Rodrigo de Araújo. **Inovações em Organizações**

Públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2012.

E., SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GENEBRA. OIT. Convenio C177, de 20 junio 1996. Convenio sobre el trabajo a domicilio.

HUGHES, A.; MOORE, K.; KATARINA, N. **Innovation in public sector organisations: a pilot survey for measuring innovation across the public sector.** Londres: NESTA, 2011 *apud* Dias, T; Sano, H; Medeiros, M. **Inovação e tecnologia da comunicação e informação na administração pública.** Brasília: Enap 2019.

KLIKSBERG, B. (1993, abril/junho). **A gerência do século XX.** Revista de Administração, 27(2), 183-201. *apud* MARQUES, Antônio L. **Gerentes em Organizações Públicas: Características do Trabalho e Contexto Profissional -** Revista Interinstitucional de Psicologia, 4 (1), jan-jun, 2011, 93-103 - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil

LAM, A. **Organizational innovation** . U.K: Brese, 2004. *apud* FERREIRA, Rodrigo de Araújo. **Inovações em Organizações Públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, Minas Gerais, 2012.

LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil. **As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos.** Revista do Serviço Público, v. 49, n. 2, 1998.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas**, RAP — Rio de Janeiro 42(5):829-74, SET/OUT. 2008

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 3, p. 641-659, 2003.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Evolução do Estado e reforma administrativa**. Brasília: Sedap, 1987. *Apud* WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. **Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente**. Revista de Administração Pública, v. 8, p. 27-75, 1974.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 47.794, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2019**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda. Disponível em: http://www.fazenda.mg.gov.br/legislacao/decreto_47794_2019.pdf

MINAS GERAIS. **Lei 15.464 de 13 de Janeiro de 2005**. Institui as carreiras do Grupo de Atividades de Tributação, Fiscalização e Arrecadação do Poder Executivo e as carreiras de Técnico Fazendário de Administração e Finanças e de Analista Fazendário de Administração e Finanças. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=15464&comp=&ano=2005&texto=consolidado>

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001. *apud* GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

MOTTA, P. R. (1991). **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record. *apud* MARQUES, Antônio L. **Gerentes em Organizações Públicas: Características do Trabalho e Contexto Profissional** - Revista

Interinstitucional de Psicologia, 4 (1), jan-jun, 2011, 93-103 - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1997.

OCDE. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**, OCDE/FINEP, 1997, 3ª edição, disponível em www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf

REIS, Marília F. C. T. **A Pesquisa e a Produção de Conhecimentos**. Disponível em <file:///C:/Users/User/Downloads/01d10a03.pdf>

SOARES, Vanessa B.; DARBILLY, Leonardo V. C.; VIEIRA, Marcelo M. F. **O Choque de Gestão em Minas Gerais: Uma Análise a Partir do Paradigma Multidimensional de Benno Sander**. *In*: Encontro de Administração Pública e Governança, Vitória. ANPAD, 2010

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. *apud* GERHARDT, Tatiana

VISENTIN, G.S. **Reforma do Estado no Brasil (1995-1998): O Plano Diretor para a Reforma do aparelho do Estado brasileiro**. Porto Alegre, 2006. 213. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Acessado em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/8330/000573752.pdf?sequence=1>

WINDRUM, P. (2008). **Innovation and entrepreneurship in public services**. In P. Windrum & P. Koch (Eds.), **Innovation in public sector services: Entrepreneurship, creativity and management** (pp. 3– 251). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. *apud* SOARES FERREIRA, Vicente da Rocha; TETE, Marcelo Ferreira; DA SILVA FILHO, Antônio Isidro; SOUSA, Marcos de Moraes. **Inovação no Setor Público Federal no Brasil na Perspectiva da Inovação em Serviços**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n. 4 p. 99-118, out./de z. 2015.

APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA AOS GERENTES INTERMEDIÁRIOS DAS ADMINISTRAÇÕES FAZENDÁRIAS DA SUPERINTENDÊNCIA DE BELO HORIZONTE

Questionário aos Gerentes Intermediários

O objetivo do questionário consiste em subsidiar a coleta de dados do Trabalho Acadêmico cujo tema é "O uso de Ferramentas Inovadoras na Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais em Tempos de Teletrabalho".

1. Em março de 2020 o trabalho presencial nas Administrações Fazendárias foi suspenso devido à crise sanitária ocorrendo uma migração para o Teletrabalho. Você na posição de Gestão se encontrava preparado para esta realidade? Assinale até duas opções que mais se aproximam da sua resposta.

Marque todas que se aplicam.

- Sim. A instituição disponibilizou treinamento específico em Teletrabalho.
- Sim. Já me sentia qualificado para o Teletrabalho.
- Sim. Já trabalhei em regime de Teletrabalho anteriormente.
- Não. A minha qualificação não foi suficiente.
- Não. O treinamento disponibilizado pela instituição não foi suficiente.
- Não. Fui surpreendido com a adoção do Teletrabalho.

**As
ferramentas
inovadoras**

Para viabilizar o Teletrabalho a SEF disponibilizou para os seus servidores o Office 365 reunindo ferramentas como o Outlook, o One Drive, o SharePoint e o Teams. Nesta seção avalie a efetividade destas ferramentas em relação ao praticado anteriormente no trabalho presencial sendo

- 1 (as ferramentas não foram utilizadas),
- 2 (o uso das ferramentas não foi suficiente para manter os padrões do trabalho presencial),
- 3 (o uso das ferramentas foi suficiente para manter os padrões do trabalho presencial) e
- 4 (houve uma melhora em relação aos padrões do trabalho presencial)

2. Comunicação com a equipe subordinada

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhorou

3. Reunião gerencial com a equipe

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhorou

4. Motivação da equipe

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhorou

5. Manutenção da cultura organizacional

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhorou

6. Atendimento ao Contribuinte

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhorou

7. Planejamento do trabalho da sua unidade

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhorou

8. Controle do trabalho da sua unidade

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Não se aplica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Melhorou

9. Assinale abaixo os aplicativos que você usava antes do Teletrabalho ser implantado.

Marque todas que se aplicam.

- Outlook
 Microsoft Teams
 SharePoint
 One Drive

A
digitalização
dos
serviços das
AF's

Nesta seção será avaliada a digitalização dos serviços comumente prestados pelas Administrações Fazendárias e se houve uma contribuição na produtividade, qualidade e eficácia no atendimento ao público no regime de teletrabalho.

10. As alterações no SIARE referentes aos processos de ITCD dispensam o atendimento presencial?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, plenamente
 Sim, parcialmente.
 Não.
 Não sei responder.

11. As alterações no SIARE referentes aos processos de Isenções de ICMS e IPVA dispensam atendimento presencial?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, plenamente
 Sim, parcialmente.
 Não.
 Não sei responder.

12. As alterações no SIARE referentes aos processos de Restituição dispensam o atendimento presencial?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, plenamente
- Sim, parcialmente.
- Não.
- Não sei responder.

13. As alterações no SIARE relativas a IPVA (emissão de guias, protestos,etc) dispensam o atendimento presencial?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, plenamente
- Sim, parcialmente.
- Não.
- Não sei responder.

14. As alterações no SIARE referentes aos parcelamentos dispensam o atendimento presencial?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, plenamente
- Sim, parcialmente.
- Não.
- Não sei responder.

15. Os servidores que compõem a sua equipe estavam preparados para utilizar as Ferramentas do Office 365 e para o Teletrabalho?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, plenamente
- Sim, parcialmente.
- Não.
- Não sei responder.

16. Você considera que a sua equipe, em termos quantitativos, era suficiente antes da pandemia para a execução das tarefas conforme desejado pela sua gerência?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, plenamente
- Sim, parcialmente.
- Não.
- Não sei responder.

17. Você considera que a sua equipe, em termos quantitativos, era suficiente durante a pandemia para a execução das tarefas conforme desejado pela sua gerência?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, plenamente
- Sim, parcialmente.
- Não.
- Não sei responder.