

Análise da implantação do teletrabalho em uma unidade da administração pública



Diego Marcial Torales Palacios dmtpalacios@gmail.com

Mestrando no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Escola de Administração e Negócios da ESAN – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, Brasil.

Alberto de Barros Aguirre alberto.aguirre@ufms.br

Professor colaborador no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Escola de Administração e Negócios da ESAN – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, Brasil.

1. Introdução

Atualmente percebemos uma flexibilização nas relações de trabalho, onde se concede maior autonomia ao empregado na execução de tarefas com troca de informações constantes e maior imaterialidade do produto fornecido pela empresa, graças à inserção no dia a dia das inovações nas Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs (ROSENFELD e ALVES, 2011).

Um novo modelo de relação de trabalho executado inicialmente na esfera privada, trazendo a ideia de uso da tecnologia é o teletrabalho – trabalho a distância, trabalho remoto, home-office, telework ou telecommuting são também outros termos utilizados (ROCHA e AMADOR, 2018) –, e que pode ser adequado aos objetivos, capacidades estruturais e limites legais estabelecidos dentro da administração pública.

O teletrabalho implica na possível realização das tarefas cabíveis ao trabalhador em local diverso das dependências do empregador, mas não necessitando ser exercido integralmente fora da sede da empresa, ou seja, ainda assim podem existir dias específicos de apresentação ao local habitual de trabalho, sempre que necessário ao cumprimento ideal das atividades.

O teletrabalho proporciona economia de espaço nas empresas, aumento da produtividade e melhor utilização das tecnologias que surgem a cada dia. Um trabalhador no escritório representa gastos com espaço, água, café, energia, internet, entre outros, e que devem ser considerados, pois são repassados ao teletrabalhador quando o trabalho ocorre fora da sede empresarial (BARROS e SILVA, 2010).

No ano de 2020 explodiu no mundo a pandemia da Covid-19, fazendo com que fosse necessário implantar mudanças que favorecessem o distanciamento social de forma a evitar a propagação e contaminação do vírus. Mais uma dificuldade surge para a administração pública, pois muitos serviços não podem ser interrompidos. Prezando pela saúde tanto dos servidores quanto dos contribuintes, os deslocamentos às sedes das organizações passaram a ocorrer apenas quando extremamente necessários. Seguindo todos os protocolos das autoridades da Saúde, com sua implantação realizada às pressas e sem um devido planejamento, qual foi a percepção dos efeitos dessa implantação na área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul?

Uma avaliação de como está sendo a nova rotina de trabalho pode gerar ideias para melhorar a eficiência do serviço prestado, buscar soluções às dificuldades encontradas e demonstrar as inovações ocorridas nas organizações públicas, construindo um conhecimento inicial sobre o teletrabalho no âmbito do Poder Executivo Estadual do MS.

Teletrabalho

O teletrabalho nasceu em virtude do desenvolvimento das modernas tecnologias de informação e comunicação disponíveis aos trabalhadores, pois com o acesso aos dados necessários ao exercício da função laboral, aos poucos foi decrescendo a necessidade da presença física nas instalações empresariais (MELLO, 2011). Peláez e López (2013) começam citando os anos 1970, quando foi usado o teletrabalho remoto visando a economia de combustíveis dada a crise do petróleo, passando à década de 1980, quando foi utilizado como forma de inclusão social no mercado de trabalho de pessoas com deficiência, chegando ao fim do século XX, quando aflora a ideia de flexibilidade ao trabalhador. Essa última concepção tornou-se mais sólida graças às TICs, visto que qualquer lugar pode ser utilizado como ambiente laboral e em qualquer momento do cotidiano do trabalhador. O aumento da demanda de serviços pautados no trabalho intelectual possibilitou que não mais houvesse necessidade do deslocamento do trabalhador para um contato físico com o produto que estiver sendo produzido.

O teletrabalho se caracteriza por ser flexível, pela possibilidade de escolha do local onde será exercida a atividade, normalmente não existem horários fixos de trabalho e as formas de controle de produtividade ocorrem mediante os sistemas de tecnologia da informação disponíveis nas empresas (ROSENFELD e ALVES, 2011; SEIXAS, 2017).

Conforme Rocha e Amador (2018), o teletrabalho apresenta os seguintes traços comuns: espaço de trabalho não engessado, horário de trabalho flexível, diminuição da necessidade de deslocamento até a sede da empresa, uso das novidades tecnológicas para acesso às informações e implantação de ferramentas de comunicação remota. A TIC também possui papel decisivo nesse redesenho laboral, pois o desenvolvimento das atividades pode ser feito de forma amplamente flexível, gerando uma nova percepção de espaço e tempo.

A epidemia causada pela Covid-19 demonstrou também que trabalhar em casa tornou-se a única solução viável para que grande parte dos trabalhadores pudesse continuar exercendo suas tarefas sem o risco de contaminação (BONACINI *et al*, 2020). O teletrabalho ganha cada vez mais exemplos de aplicação nas empresas, sendo inclusive recomendado pelos governos locais, com a necessária criação de protocolos de implantação emergenciais, mesmo em empresas que não possuíam estrutura adequada para isso (BELZUNEGUI-ERASO e ERRO-GARCÉS, 2020).

A implantação do teletrabalho requer uma série de etapas, realizadas de forma gradual. Ao menos quatro fases devem ser desenvolvidas: diagnóstico do estado atual da instituição, desenho da execução, a implantação e a avaliação da nova modalidade junto com a decisão de viabilidade da continuação ou não (VARGAS e OSMA, 2013). Não são todos os tipos de trabalhadores que conseguem aderir com êxito ao teletrabalho, alguns por apresentar maior risco de não se adaptar, outros que tenham problemas relacionados ao isolamento social, e aqueles que necessitem da coletividade profissional para o desenvolvimento de suas tarefas, pois a realidade de vida de cada profissional é única, e requer uma avaliação personalizada pela gestão de pessoas da instituição. É importante que o próprio indivíduo participe ativamente na negociação que envolva seus familiares (BARROS e SILVA, 2010; ROCHA e AMADOR, 2018; LEITE e LEMOS, 2021).

Para Pelaéz e Lopez (2013), surge um antagonismo entre a vontade do empregador de maior produtividade e a do empregado de obter uma melhor qualidade de vida, sendo então extremamente relevante que técnicas de recursos humanos sejam aplicadas para buscar equilibrar esses objetivos. Segundo Aderaldo *et al* (2017, p. 530), “o teletrabalho se amplia como uma realidade no mercado de trabalho, tanto como parte da estratégia organizacional (expansão geográfica, ampliação de presença em outras regiões etc.), quanto como promessas de desafios, autonomia e flexibilidade”.

Os custos aplicáveis à implantação e manutenção do novo modo de trabalho também devem ser levados em conta. Conforme Ferreira Júnior (2000), alguns passos devem ser seguidos para que a implantação seja feita a contento, gerando alguns custos, como por exemplo, no projeto de administração, na tecnologia apropriada para a realização das atividades de forma remota, no treinamento ao novo estilo e no aparato que deverá ser mantido para o suporte adequado tanto aos trabalhadores quanto aos supervisores que necessitam realizar o controle.

Como pontos positivos gerados pelo teletrabalho destacam-se para o trabalhador a possibilidade de programar melhor sua vida pessoal e o fortalecimento do sentimento de confiança com o empregador; já para a empresa a redução do número de horas extras e do número de faltas a atrasos (ABREU *et al.*, 2019). Existem ainda

benefícios para a sociedade, pois de acordo com Castro (2019), o teletrabalho reduz os congestionamentos, reduz os poluentes, facilita a inclusão de pessoas com alguma deficiência e possibilita desenvolvimento de regiões distantes de grandes centros.

Existem ainda outros benefícios gerados pelo uso do teletrabalho, os quais são apresentados no quadro nº 1 com base em Mello (2011).

QUADRO 1 – BENEFÍCIOS GERADOS PELO USO DO TELETRABALHO

Aumento da produtividade da empresa
Melhora na qualidade de vida do trabalhador
Redução do estresse causado pelo trânsito
Diminuição da rotatividade dos funcionários (<i>turnover</i>)
Redução dos custos fixos que servem para a manutenção de uma sede de trabalho para as empresas
Fortalecimento da imagem corporativa gerada pela oferta de emprego a pessoas com deficiência
Melhora da qualidade do atendimento aos clientes

Fonte: Mello (2011).

Desta forma, de acordo com Oliveira (2019), o teletrabalho nas organizações públicas começa a ser adotado como estratégia de repensar a gestão organizacional, desenvolvendo mais flexibilidade, modernização e ganho de desempenho, visto que existe a possibilidade atualmente de utilização de novos sistemas alinhados à tecnologia que geram alterações em como os processos são realizados e também na estrutura organizacional do órgão público.

Inovação

A inovação em serviços precisa ser entendida como elemento central para atendimento adequado ao dinamismo social e econômico que vem ocorrendo nos últimos tempos, trazendo consigo a capacidade de suportar as mudanças, principalmente em face das novas tecnologias dispostas a todos. Considerando-se os recentes padrões tecnológicos e de mercado que estão sendo proporcionados, existe a necessidade de transformar as atividades desempenhas por qualquer instituição visando à busca de um patamar cada vez mais elevado na questão de desempenho e rotinas operacionais (REICHERT *et al*, 2015). É necessário que a gestão das inovações implementadas seja feita no sentido de garantir que estas atinjam os objetivos para os quais foram criadas, o que demonstra a importância das atividades de monitoramento, controle e avaliação (AVIGO, 2018).

Esse cenário de inovação chegou ao serviço público, aonde os entes federativos vêm promovendo cada vez mais iniciativas que alteraram o padrão tradicionalista da atuação estatal, interferindo até mesmo no desenvolvimento de políticas públicas. Essas alternativas respondem a demandas atuais de segmentos expressivos

da sociedade brasileira, sugerindo um movimento de busca de superação tanto das práticas clientelistas e particularistas quanto da inércia burocrática (NASCIMENTO, 2020).

A legislação brasileira possui alguns documentos que têm relação direta com a inovação, como exemplos, a Lei de Inovação Tecnológica (Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004) e a Lei do Bem (Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005), pois ambas servem para intensificar os trabalhos voltados para a área de pesquisa e desenvolvimento (CECÍLIO, 2018).

O Estado vem utilizando ferramentas como sítios eletrônicos, procedimentos informatizados na prestação de serviços e sistemas que facilitam a difusão de informações (RIBEIRO *et al.*, 2011). Essa modernização tecnológica busca aumentar cada vez mais o uso das TICs, pois se ganham diversos benefícios como processos eletrônicos (redução de papéis), novos mecanismos de controle, maior eficiência dos serviços prestados e disponibilização de serviços online (DINIZ *et al.*, 2009).

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

Auditoria Fiscal

A auditoria é uma técnica voltada essencialmente para analisar se as informações contábeis disponibilizadas são verdadeiras e apresentam exatidão com a realidade encontrada na empresa do auditado, sendo necessário para isso um exame criterioso dos documentos onde tais informações estão dispostas. Trata-se de uma forma de realizar uma comparação entre dois fatos: aquele que efetivamente existe no mundo real e aquele que seria o desejado por critérios preestabelecidos, sendo a conclusão e os comentários expressados por meio de relatórios oficiais e de forma imparcial (MAFFEI, 2015; RIBEIRO e COELHO, 2013).

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

A auditoria fiscal, dentro desta classificação, é considerada governamental, uma vez que os procedimentos fiscais necessários para atingir o resultado esperado são realizados pela administração pública, externa, pois os auditores fiscais não fazem parte do grupo de trabalho regularmente empregado nas empresas submetidas à fiscalização, e de cumprimento, pois a autoridade tributária responsável está interessada em avaliar e comprovar que os procedimentos executados pelos contribuintes estão de acordo com a legislação preconizada (CREPALDI e CREPALDI, 2019).

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

QUADRO 2 – DIVISÃO DOS TIPOS DE AUDITORIA

Tipo de Auditoria	Definição
Auditoria de demonstrações financeiras	Avalia as demonstrações contábeis da empresa para emitir um parecer sobre a veracidade do patrimônio apresentado e a sua evolução aos interessados nesta informação, podendo ser estes os próprios administradores ou terceiros alheios à empresa.
Auditoria de gestão	Preocupa-se em analisar se as operações desenvolvidas na empresa estão indo ao encontro dos objetivos organizacionais, podendo então ser considerada uma revisão do desempenho real dos programas e atividades quando verificados seus níveis de eficácia, eficiência e economia.
Auditoria de Sistemas Informatizados	Como o próprio nome associa, serve para examinar e testar quaisquer sistemas utilizados pela empresa, visando melhoras no controle, segurança ou qualidade dos mesmos.
Auditoria de Compliance	Verificação se as diversas regras da instituição ou procedimentos estabelecidos por algum órgão de regulação estão sendo cumpridos quando realizados os processos financeiros ou operacionais.
Auditoria Especial	Trabalhos solicitados especificamente por algum membro de diretoria ou conselho e que normalmente não são regularmente efetuados dentro da programação da organização.
Auditoria Fiscal Tributária	Basicamente este tipo de auditoria cuida da legalidade dos procedimentos adotados pelas empresas quando relativos à natureza fiscal, avaliando bens ou documentos que possam ensejar a cobrança de impostos, taxas e outras despesas tributárias à organização. Por se tratar do tipo de auditoria efetuado pela Secretaria de Estado da Fazenda do MS, este conceito será mais bem detalhado ao longo do trabalho.

Fonte: Crepaldi e Crepaldi (2019)

No caso da auditoria fiscal o principal objeto de trabalho é o tributo (impostos, taxas ou contribuições de melhoria), que pode ser também denominado de Receita Pública Tributária, fundamental para o adequado funcionamento social e do bem comum, além de ser responsável para garantir o funcionamento das organizações públicas. A responsabilidade pela arrecadação e fiscalização desses tributos recai sobre a Administração Tributária, que é a parte da máquina estatal, investida com a autoridade necessária, que sujeita os contribuintes

ao correto cumprimento das legislações tributárias em vigor, impondo uma forma de controle sobre suas atividades econômicas, sendo a mais importante fonte financeira governamental (ALMEIDA, 2015; GUSMÃO 2014; KUBO, 2019; ZANCHETTIN, 2020).

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

A atuação do auditor fiscal ganha eficiência com o teletrabalho principalmente pela flexibilidade, com menos tempo de deslocamento, maior produtividade em horários alternativos, ganho de celeridade na resolução dos processos e maior liberdade no monitoramento fiscal constante sobre os contribuintes, tudo isso amplia a possibilidade de melhora na retribuição à sociedade, principalmente com o aumento da arrecadação de impostos.

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

Inovações implantadas

O auditor fiscal trabalha em equipe, e diversas dúvidas podem ser resolvidas com outros servidores, e a burocracia do serviço público exige aprovações dos gestores em praticamente todas as tarefas elaboradas. Daí surge uma nova necessidade que é adequar a comunicação interna. As metas de produtividade e arrecadação são definidas por meio de trabalho conjunto dos gestores com os subordinados, diversos grupos de trabalho são montados para resolução de problemas específicos, e projetos são desenvolvidos por meio da constante troca de informação interna. Existem representantes a nível nacional em diversos assuntos, que devem repassar as diretrizes e procedimentos de qualidade adotados em outras Unidades Federativas (KUBO, 2019).

Quando foi publicado o Decreto n. 15.395, de 19 de março de 2020, a SEFAZ/MS não estava preparada para a execução adequada do teletrabalho. Ao longo do ano de 2020 algumas inovações foram implantadas para que se produzissem mínimos resultados esperados. Alguns sistemas ou procedimentos existiam e necessitaram de melhorias, enquanto outros foram pensados do zero para atender às novas demandas.

As principais inovações foram a disponibilização de novos sistemas, para operação remota, tanto pelos auditores como pelos contribuintes, como:

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

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

Discussão e análise dos resultados

A Auditoria Fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul possui atualmente 187 pessoas ativas, das quais 32 foram excluídos da pesquisa por serem gestores, ocupantes de cargos em outros órgãos públicos, ou de funções diretivas ou estarem afastados das atribuições por outros motivos. Dos 157 auditores fiscais aptos a responderem o questionário eletrônico, 87 responderam, correspondendo a mais de 55% de adesão.

O instrumento de coleta de dados foram as informações obtidas a partir dos registros nos sistemas eletrônicos, e observação-participante da atuação como auditor fiscal atuando remotamente, e a aplicação de questionários.

O estudo foi delimitado para os auditores fiscais da Secretaria de Estado da Fazenda de Mato Grosso do Sul, área que proporciona a maior parte da arrecadação de impostos do Estado, e que não pode ser interrompida. Como a implantação do teletrabalho foi emergencial, e para todos, foi de suma importância conhecer a percepção dos diretamente envolvidos para a continuidade, proposição de melhorias das atividades e aumento da produtividade.

A percepção dos auditores e gestores, auferida através dos questionários está resumidas nos Quadros 3 a 6.

QUADRO 3 – ENUNCIADOS DO ATRIBUTO PROFISSIONAL - AUDITORES

Enunciado	Aspecto
Produtividade no trabalho	Melhoria
Tornou o trabalho mais flexível	Melhoria
Ocasionou menos interrupções durante execução das atividades	Melhoria
Melhorou os sistemas disponíveis na SEFAZ/MS	Melhoria
Autonomia para a realização do trabalho	Melhoria
Número de sistemas utilizados na execução da auditoria	Melhoria
Definição das prioridades do trabalho	Melhoria
Infraestrutura do local de trabalho pela mudança para a residência	Melhoria
Produção em horários alternativos ao do expediente graças à falta de controle da jornada diária	Melhoria
Velocidade de acesso a dados	Melhoria
Quantidade de trabalho efetuada	Dificuldade
Proporcionou oportunidades na carreira	Dificuldade
Distração causada pelo ambiente de <i>home office</i>	Dificuldade
Equipamentos disponíveis para a execução do trabalho	Dificuldade
Nível de cobrança por parte da chefia	Dificuldade
Cursos de capacitação	Dificuldade
Resistência por parte dos gestores	Dificuldade
Acessos remotos	Dificuldade
Legislação mais detalhada com direitos e deveres do teletrabalho	Dificuldade
Número de feedbacks proporcionados pela chefia	Dificuldade

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 4 – ENUNCIADOS DO ATRIBUTO PESSOAL - AUDITORES

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

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 5 – ENUNCIADOS DO ATRIBUTO FUNCIONAL - GESTORES

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

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

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 6 – ENUNCIADOS DO ATRIBUTO ORGANIZACIONAL - GESTORES

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

Fonte: Dados da pesquisa

Proposta de melhoria

Esta pesquisa ressaltou que o teletrabalho gerou diversos efeitos no ambiente dos auditores fiscais, que podem ser vistos como benefícios ou novas situações-problema. Por meio dos questionários, foram identificados os principais pontos sensíveis no modelo implantado, para a sugestão de melhoramentos, conforme os Quadros 7 a 10.

QUADRO 7 - QUANTO AO ATRIBUTO PESSOAL

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

<p>Visão dos funcionários com relação ao teletrabalhador.</p>	<p>Diminuir a visão deturpada que outros servidores possuem do teletrabalhador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir uma campanha de divulgação positiva e conscientização sobre o teletrabalho. - Incentivar o contato entre os colegas de trabalho para gerar informações sobre as atividades realizadas pelos teletrabalhadores e melhorias de resultados conquistadas.
---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 8 - QUANTO AO ATRIBUTO PROFISSIONAL

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

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 9 - QUANTO AO ATRIBUTO FUNCIONAL

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

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO 10 - QUANTO AO ATRIBUTO ORGANIZACIONAL

Ponto analisado	Objetivo	Ações a serem executadas
------------------------	-----------------	---------------------------------

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

Fonte: Dados da pesquisa

Conclusões

As principais vantagens geradas pelo trabalho remoto para os servidores foram mais flexibilidade na execução das atividades, maior autonomia na realização dos trabalhos, aumento da produção em horários fora do expediente normal, maior proximidade com a família, um sentimento de proteção em relação à pandemia e menos stress causado pelo não deslocamento diário. Na visão dos gestores, foi a rapidez com que ocorrem

as reuniões, confirmação de que o trabalho não necessita ser essencialmente presencial, criação de um novo hábito de feedback fornecido por meio eletrônico, demonstração de pouca necessidade de espaço disponível para atuação na sede administrativa, melhora na qualidade de vida dos servidores e um maior grau de motivação dos servidores na execução das tarefas.

Foram levantadas dificuldades, sendo as mais percebidas: a falta de capacitação adequada, necessidade de legislação detalhada sobre o *home-office*, diminuição dos feedbacks das chefias, aumento dos gastos na residência, aumento do isolamento social e criação de uma visão preconceituosa pelos funcionários que não aderiram ao trabalho remoto. As desvantagens para os gestores foram: o aumento na dificuldade na resolução dos problemas, necessidade de realizar uma análise de perfil dos servidores aptos ao teletrabalho, diminuição de feedback das atividades dos subordinados, vulnerabilidade na segurança dos dados, falta de regulamentação sobre o modo de execução do teletrabalho e dificuldade do governo em melhorar a tecnologia para fazer o acompanhamento adequado das atividades a distância.

Interessante notar que os auditores mencionam como desvantagens na adoção do teletrabalho maiores gastos na residência por lá exercerem suas atividades, como com energia elétrica, internet e alimentação, mas nada comentam com a economia com o não deslocamento até o antigo local de trabalho, e eventualmente até com uma menor utilização de vestuário. Do outro lado, a SEFAZ obteve economias com energia, água, café, porém não chegou a divulgar esses valores. Estudo análogo foi desenvolvido por Rocha *et al* (2021) na Sefaz/ES, que apontou economias em 12 itens de gastos de um total de 17.

Com os dados obtidos, fez-se a proposição de um plano de ação de melhorias com sugestões baseadas nas percepções, que atinge quatro atributos: pessoal, profissional, funcional e organizacional. Relacionando o ponto a ser trabalhado, o objetivo e as ações a serem tomadas para melhorar a forma como vem sendo executado o teletrabalho, demonstrou-se soluções viáveis para que o novo sistema seja executado de forma mais eficiente e gerando mais benefícios.

Dentre as limitações encontradas, citamos a abrangência, pois as informações obtidas foram de apenas uma organização pública dentre várias outras existentes, sendo assim, não deve ocorrer uma generalização dos resultados apresentados a todo e qualquer órgão público.

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

Referências

- ABREU, Bruna Meirelles de; CASTRO, Lucinea Pessoa de; LIMA, Luciana Campos; SOUZA, Eduardo Cesar Pereira. As diferentes modalidades de trabalho no cotidiano secretarial: trabalho virtual versus modelo tradicional de assessoria. **Refas – Revista Fatec Zona Sul, São Paulo**, v. 5, n. 3, p. 25 – 41, fev. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2XUWTM1>. Acesso em: 14 mar. 2020.
- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Víctor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, p. 511-533, set. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512017000700511&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 nov. 2020.
- ALMEIDA, José Rodrigues. Utilização da contabilidade no processo de auditoria do ICMS: estudo sob a ótica dos auditores fiscais da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. **Revista Razão Contábil & Finanças**, Fortaleza, v. 6, n.1, jan./jun. 2015.
- AVIGO, Ricardo Oliveira. **Inovação organizacional em compras públicas**: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro de 2013 a 2016. 2018. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018.
- BARRETO, Ana Catarina Massano. **Auditoria interna no desempenho organizacional**. 2017. 74 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças) – Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal, 2017.
- BARROS, A. M.; SILVA J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, v. 12, n. 9, 2020.
- BONACINI, Luca; GALLO, Giovanni; SCICCHITANO, Sergio. Working from home and income inequality: risks of a ‘new normal’ with COVID-19. **Journal of Population Economics**, v. 34, p. 303–360, 2020. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00800-7>.
- CASTRO, Simone Metello de Mattos. **Reflexos do teletrabalho no comprometimento organizacional, intenção de sair, satisfação e exaustão no trabalho**. 2019. 206 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.

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

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

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

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

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

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

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

MAFFEI, José. **Curso de auditoria** – introdução à auditoria de acordo com as normas internacionais e melhores práticas. São Paulo: Saraiva, 2015.

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

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública.** 4. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2020.

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

PELÁEZ, Rafael Hernando Camacho; LÓPEZ, Daimer Higueta; Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. **Revista Científica Pensamiento & Gestión**, núm. 35, pp. 87-118, 2013.

REICHERT, Fernanda Maciel; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antonio. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, vol. 16, n. 5, pp. 161-194, 2015.

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

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

ROCHA, Adriana Buss; CORREA, Daniel; TOSTA, Julierme Gomes; Campos, Roberto Paula de Freitas Campo. Teletrabalho, produção e gastos públicos: o que aprendemos com a covid-19? **Revista do Serviço Público** (Enap), Brasília 72 (2) 299-329 abr/jun 2021.

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

ROSENFELD, Cinara. Lerrer; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. DADOS – **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-33, 2011.

SEIXAS, Fernanda Caribé. **Teletrabalho**: conceito, aspectos jurídicos e proposições. Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia, Salvador, BA, v. 6, n. 8, p. 141-156, jan. 2017.

VARGAS, Alejandro Villafrade; OSMA, Jose Ignacio Palacios. Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. 12, n. 12, 2013.

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

ZANCHETTIN, Fábio; CHAEBO, Gemael. Seleção de amostras de auditoria: complementariedade entre Curva

ABC e Lei de Benford. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 8, n. 2, p. 111-132, mai./ago. 2020.

ANALYSIS OF THE DEPLOYMENT OF TELEWORK IN A PUBLIC ADMINISTRATION UNIT

Recebido 27-ago-21 **Aceito** 09-set-21

Resumo A pandemia causada pela Covid-19 obrigou a área de auditoria fiscal da Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Mato Grosso do Sul a implantar o teletrabalho, de forma emergencial e sem uma estrutura inicial adequada. Este trabalho analisa a percepção dos envolvidos nessa implantação. A coleta de dados foi efetuada através de documentos das atividades exercidas pelos auditores fiscais, por observação direta das inovações necessárias ao exercício do teletrabalho e mediante a realização de um questionário com auditores e gestores. Os resultados da pesquisa demonstraram que ocorreram inovações nos procedimentos elencados na legislação para melhor execução do teletrabalho. Diversos foram os impactos positivos e negativos, entretanto algumas vantagens esperadas não foram percebidas e determinadas dificuldades foram confirmadas, gerando uma proposta de melhoria com sugestão de ações a serem tomadas pelo órgão.

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

Abstract *The pandemic caused by Covid-19 forced the fiscal audit area of the State Finance Department of the State of Mato Grosso do Sul to implement telework, as an emergency and without an adequate initial structure. This work analyzes the perception of those involved in this implementation. Data collection was carried out through documents of the activities carried out by tax auditors, by direct observation of the innovations necessary for the exercise of telework and through a questionnaire with auditors and managers. The research results showed that there were innovations in the procedures listed in the legislation for better execution of telework. There were several positive and negative impacts, however some expected advantages were not perceived and certain difficulties were confirmed, generating a proposal for improvement with a suggestion of actions to be taken by the agency.*

Keywords *Telework; Public administration; Tax Auditor; Innovation.*