

**UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO TRIBUTÁRIA**

**TELETRABALHO NA
SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA**

**ADILSON MATOS SANTOS
ALEXANDRE ALCANTARA DA SILVA
MARIA AUXILIADORA FACÃO MENEZES**

Monografia apresentada à Universidade Salvador, como parte das exigências do Curso de Pós Graduação em Gestão Tributária, para obtenção do título de “Especialista”.

Orientador
Prof. Dr. Celso Tavares Ferreira.

Salvador
Novembro - 2002

RESUMO

Santos, A.; Silva, A.; Menezes, M. **Teletrabalho na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia**. 2002. 145 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Tributária), Universidade Salvador, Salvador.

Palavras Chaves: Teletrabalho, gestão tributária, gestão pública, auditoria fiscal-contábil, Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia.

A presente monografia traz o estudo sobre a prática do teletrabalho na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia - SEFAZ, avaliando seu grau de utilização, vantagens e desvantagens, fazendo as devidas correspondências entre as práticas adotadas pelas organizações empresarias, que viram no teletrabalho uma forma de atrair e reter funcionários qualificados, aumentar a produtividade, e proporcionar satisfação profissional. A abordagem passa pelo referencial teórico quanto a sistemática do teletrabalho e a estrutura da SEFAZ na execução da auditoria fiscal-contábil dos estabelecimentos comerciais. Apresenta ainda uma proposta para o aperfeiçoamento da gestão das equipes de auditoria fiscal-contábil.

ABSTRACT

Santos, A.; Silva, A.; Menezes, M. **Telework in Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia**. 2002. 145 6. Monographs (Post Graduation in Tributary Management), Universidade Salvador, Salvador.

Key Words: Telework, tributary management, public management, auditing, Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia.

The present monograph brings the study on the practice of telework in Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia - SEFAZ, evaluating its degree of use, its advantages and disadvantages, making the due correspondences between the practices adopted by the organizations entrepreneurs, that have seen in the telework a form of attracting and keeping qualified employees, increasing the productivity, and providing professional satisfaction. The approach goes by the theoretical referential as by the systematic of the telework, and the structures of SEFAZ in the execution of the fiscal-accounting auditing of commercial establishments. It also presents a proposal for the improvement of the management of the fiscal-accounting auditing teams.

SUMÁRIO

Lista de Figuras, Tabelas e Gráficos	v
Lista de Abreviaturas e Siglas	vii
Introdução	8
1. O local alternativo de trabalho	12
2. Gestão de equipes de trabalho remotamente	31
3. Atividade de auditoria fiscal-contábil na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia	56
4. Teletrabalho na SEFAZ	65
5. A prática do teletrabalho na COFEP-Sul	73
6. Gerenciando equipes de Auditores Fiscais da SEFAZ utilizando as técnicas usuais de telegestão	77
7. Considerações Finais	98
Referências Bibliográficas	101
ANEXOS	
Anexo 1 - Perfil do teletrabalhador brasileiro	108
Anexo 2 - Serviços Disponíveis para a equipe de Auditoria Fiscal-Contábil na Extranet da SEFAZ	109
Anexo 3 - Principais sistemas disponíveis para a equipe de fiscalização da SEFAZ	110
Anexo 4 - Relatório da Pesquisa de Campo	111
Anexo 5 - Modelo de Questionário – Auditores Fiscais	132
Anexo 6 - Modelo de Questionário – Gestores	135
Anexo 7 - Justificativa do Questionário	138
Anexo 8 - Controle dos Questionários – Auditores Fiscais	139
Anexo 9 - Controle dos Questionários – Gestores	140
Anexo 10 - Lotação e Residência dos Auditores Fiscais	141
Índice Remissivo	142

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

Figuras

Figura 2.1	- O Processo de Administração Participativa por Objetivos	46
Figura 2.2	- Diagrama do Ciclo PDCA	49
Figura 2.3	- Princípios da Tabela GUT	52
Figura 2.4	- Exemplo de Aplicação da Tabela GUT	53

Tabelas

Tabela 1.1	- Comparação da Distribuição de Atividades no Escritório e no Domicílio	19
Tabela 1.2	- Montando um Home-Office	25
Tabela 3.1	- Distribuição das Unidades de Fiscalização de Grandes Empresas	64
Tabela 4.1	- Demonstrativo do Universo de Auditores Fiscais Pesquisados ...	68
Tabela 4.2	- Demonstrativo do Universo de Gestores Pesquisados	68
Tabela 4.3	- Local Preferencial dos Auditores Fiscais para a Execução das Atividades	70
Tabela 4.4	- Motivo dos Deslocamentos de Auditores Fiscais à Repartição Fazendária	70
Tabela 5.1	- Distribuição da Residência dos Auditores Fiscais das Unidades de Fiscalização de Empresas de Grande Porte	73
Tabela 5.2	- Distribuição de Contribuintes da COFEP-Sul por Inspetoria Fazendária	75
Tabela 6.1	- Distribuição de Equipamento de Informática entre a Equipe de Fiscalização	90

Gráficos¹

Gráfico 1	- Local de execução das atividades	113
Gráfico 2	- Freqüência com que se desloca à repartição fazendária	114
Gráfico 3	- Motivo do deslocamento à repartição fazendária	114
Gráfico 4	- Atividade que prefere realizar fora da repartição fazendária	115
Gráfico 5	- Local onde se considera mais produtivo	115
Gráfico 6	- Cumprimento de prazos trabalhando remotamente	116
Gráfico 7	- Dificuldades encontradas ao trabalhar na repartição fazendária ..	116
Gráfico 8	- Motivo por preferir trabalhar fora da repartição fazendária	117
Gráfico 9	- Avaliação do Sistema – INC	117
Gráfico 10	- Sistemas necessários para o acesso remoto	118
Gráfico 11	- Dificuldades encontradas para o trabalho na residência	118
Gráfico 12	- Interesse em treinamento sobre administração do tempo	118

¹ Os Gráficos deste trabalho referem-se à compilação da pesquisa de campo, constante no Anexo 4

LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS - Continuação

Gráfico 13	- Sentimento de discriminação por trabalhar preponderantemente na residência	119
Gráfico 14	- Por quem os auditores sentem-se discriminados por trabalhar remotamente na residência	119
Gráfico 15	- Recebimento de material de expediente	120
Gráfico 16	- Utilização de equipamentos da SEFAZ no trabalho remoto	121
Gráfico 17	- Avaliação dos equipamentos que são usados quanto ao atendimento das necessidades	121
Gráfico 18	- A SEFAZ deve fornecer equipamento para o trabalho remoto	122
Gráfico 19	- Quais equipamentos devem ser fornecidos	122
Gráfico 20	- Residência dos auditores em relação ao município sede da repartição fazendária	123
Gráfico 21	- Local onde os auditores executam suas atividades	124
Gráfico 22	- Forma de transmissão de instruções à equipe	124
Gráfico 23	- Forma de entrega das ordens de serviço – OS	125
Gráfico 24	- Qual a melhor meio de comunicação	125
Gráfico 25	- Fornecimento de material de expediente	125
Gráfico 26	- Fornecimento de equipamentos de informática	126
Gráfico 27	- Posição quanto ao fornecimento de equipamentos aos que trabalham remotamente	126
Gráfico 28	- Os auditores estão preparados para trabalhar remotamente	127
Gráfico 29	- Produtividade dos auditores que trabalham remotamente	128
Gráfico 30	- Cumprimentos de prazos pelo que trabalham remotamente	128
Gráfico 31	- Causas das situações de mau desempenho no teletrabalho	129
Gráfico 32	- Posição quanto a formalização de um programa oficial de trabalho remoto	129
Gráfico 33	- Barreiras para implantação de um programa oficial de trabalho remoto	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AURESIDE	- Associação Brasileira de Automação Residencial
CLT	- Consolidação das Leis do Trabalho
COFEP	- Coordenação de Fiscalização de Empresas de Grande Porte
COFEP – Norte	- Coordenação de Fiscalização de Empresas de Grande Porte da DAT Norte
COFEP – Sul	- Coordenação de Fiscalização de Empresas de Grande Porte da DAT Sul
DAT	- Diretoria de Administração Tributária
DAT – Norte	- Diretoria de Administração Tributária da Região Norte
DAT – Sul	- Diretoria de Administração Tributária da Região Sul
DPF	- Diretoria de Planejamento da Fiscalização
DRH	- Diretoria de Recursos Humanos
GEAFI	- Gerência de Automação Fiscal
GECES	- Gerência do Setor Comércio e Serviços
GEESP	- Gerência de Estudos e Planejamento Fiscal
GEINC	- Gerência do Setor Indústria e Comércio Exterior
GERSU	- Gerência de Substituição Tributária
GETRA	- Gerência de Mercadorias em Trânsito
ICMS	- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicações
IFEP	- Inspeção de Fiscalização de Empresas de Grande Porte
INFAZ	- Inspeção Fazendária
NBCT	- Norma Brasileira de Contabilidade
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
OS	- Ordem de Serviço
PDCA	- Plan, Do, Check, Action (Planejamento, Ação, Verificação, e Ação de Correção)
PRODEB	- Companhia de Processamento de Dados do Estado da Bahia
RICMS	- Regulamento do ICMS
SAT	- Superintendência de Administração Tributária
SEFAZ	- Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia
SOBRATT	- Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

INTRODUÇÃO

Ao voltarmos no tempo vamos encontrar o trabalho em casa como a base da sociedade, pois os homens, por milhares de anos, identificaram o lugar de morada com o de trabalho. Os homens trabalhavam e viviam no mesmo local, aonde pai, mãe e filhos compunham a própria unidade produtiva. Porém, com o advento da revolução industrial, milhares de trabalhadores autônomos e camponeses desempregados foram transformados em “dependentes”, submetidos a uma disciplina de supervisão rígida, em uma jornada diária longa e estafante, onde a corrida frenética, por eficiência e por dinheiro, subverteu os valores tradicionais das relações familiares. O sociólogo Domenico de Masi chama a atenção para o surgimento de alguns mitos e rituais no advento da sociedade industrial, onde a separação drástica dos termos “trabalho” e “tempo livre”, representou a segregação das mulheres em casa, ocupada com os afazeres domésticos, enquanto os homens se enclausuravam nas empresas buscando produtividade e ascensão em uma nova modalidade de estratificação social denominada “carreira” (Masi, 2000, p. 61).

Mais recentemente, no início do Século XX o rádio e o telégrafo eram o meio de comunicação mais velozes, numa época em que a telefonia ainda estava se estabelecendo, dada as sérias limitações para as ligações à longa distância. Nesta época ainda a presença física dos trabalhadores nas organizações era a forma de relacionamento laboral mais comum. Trabalhar na própria residência era algo concebível apenas aos poucos trabalhadores autônomos e a profissionais liberais.

Praticamente inexistia a figura da terceirização de mão-de-obra, modalidade de serviço que só começou a invadir o mercado de trabalho nas últimas décadas do século passado.

Porém, com o avanço das telecomunicações e da massificação do uso de microcomputadores pessoais, a sociedade - que passou a ser denominada de “pós-industrial”, e, mais recentemente de “sociedade da informação” - começou a buscar alternativas para os problemas inerentes aos grandes centros urbanos, especialmente os relacionados às grandes distâncias entre residência e local de trabalho, grandes congestionamentos de trânsito, que implicavam diretamente à perda de tempo e produção do estresse nos trabalhadores e administradores.

Assim como a tecnologia tirou o homem de sua casa colocando-o dentro da instalação física de uma empresa, na “sociedade da informação”, o teletrabalho surge como uma alternativa muito importante. Corresponde a uma nova organização do trabalho, relacionando-a com a flexibilização das estruturas tradicionais e centralizadas, passando de um modelo burocrático e mecânico, vigente na fase do sistema de produção industrial para um modelo orgânico e flexível.

Esta transformação inverteu a relação-base na qual “a organização determina a tarefa”, para uma em que a “natureza da tarefa e as necessidades dos intervenientes podem agora determinar a forma organizacional adotada”. A flexibilização introduzida através deste critério resulta na “diluição das fronteiras físicas e geográficas” (Almeida, 2000, p. 5).

Esse processo desencadeou uma variedade de modalidades de trabalho em locais alternativos, quais sejam: os desenvolvidos nas residências dos trabalhadores, aqueles realizados de forma intercalada, onde o trabalhador passa alguns dias na empresa e outros em sua residência, em escritórios satélites mais próximos de sua moradia, ou em instalações compartilhadas, onde estarão trabalhando pessoas de diversas empresas.

No primeiro capítulo apresentamos um histórico sobre o surgimento do teletrabalho, mostrando as modalidades existentes nesta sistemática de local alternativo de trabalho, apontando as principais vantagens e desvantagens, tanto para trabalhadores quanto para empresas e governo. Trazemos ainda os principais

cuidados que devem ser observados quando da montagem de um escritório na residência (*home-office*). Ao final do capítulo apresentamos vários cases de empresas que adotaram o teletrabalho no Brasil.

O segundo capítulo é dedicado à gestão de equipes que trabalham remotamente, focalizando os aspectos relacionados ao perfil dos teletrabalhadores e telegestores, e às questões ligadas diretamente a esta gestão: comunicação, autogerenciamento, avaliação por objetivos e treinamento

O terceiro capítulo focaliza a atividade de auditoria fiscal-contábil na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. Neste particular, cabe salientar que o presente trabalho, tendo um escopo limitado, aborda os aspectos relacionados às técnicas adotadas pelos gestores da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia – SEFAZ para gerenciar e supervisionar o trabalho de auditoria realizado fora das dependências das repartições fazendárias, na medida em que os exames dos livros e documentos dos contribuintes do ICMS deverão ser feitos preferencialmente no estabelecimento do contribuinte ou do profissional contabilista, exceto quando esses locais não ofereçam condições para o desenvolvimento dos trabalhos fiscais. Nesta hipótese, os livros e documentos serão arrecadados para serem levados à repartição fiscal¹. Esta indicação preferencial pela realização da auditoria fiscal-contábil fora da repartição fazendária caracteriza a previsão clara da sistemática da modalidade de trabalho tecnicamente denominada “teletrabalho” ou seja, executado em local remoto em relação à sede ou outra unidade de uma organização.

Objetivamos principalmente avaliar o grau de realização das atividades de auditoria fiscal-contábil fora das repartições fazendárias, e a efetividade da gestão do contingente de auditores fiscais que trabalham remotamente, bem como a caracterização, evolução histórica e técnicas de gestão de equipes desses profissionais que trabalham remotamente. Em seguida avaliamos as práticas atuais de gestão das equipes de fiscalização da SEFAZ, envolvidas nas atividades de auditoria fiscal-contábil, quando se percebe claramente a grande utilização do teletrabalho.

¹ Conforme prevê o artigo 932 do Regulamento do ICMS-Ba, aprovado pelo Decreto 6.284/97

O quarto capítulo apresenta a extensão da efetiva utilização desse teletrabalho na SEFAZ, e os aspectos intrinsecamente relacionados à gestão da equipe de fiscalização. Esta análise é o resultado de uma pesquisa de campo, realizada junto aos auditores fiscais e gestores. Neste levantamento constatamos que parcela diminuta de auditores fiscais realiza suas atividades nos estabelecimentos dos contribuintes ou do seu contabilista; a maioria, porém as realiza em suas próprias residências.

O quinto capítulo apresenta um estudo sobre a estrutura e gestão da equipe de auditoria fiscal-contábil da COFEP-Sul, uma unidade da SEFAZ que utiliza fortemente a sistemática do teletrabalho.

O sexto capítulo foi reservado para a análise da realidade atual da SEFAZ, com o objetivo de apresentar propostas para o aperfeiçoamento da gestão das equipes de auditores fiscais, a partir das compilações e tabulações dos questionários distribuídos aos auditores fiscais e gestores. Observamos que as técnicas de gestão apresentadas no segundo capítulo, também se aplicam integralmente ao gerenciamento de toda equipe de auditores fiscais, esteja ela trabalhando remotamente no estabelecimento do contribuinte, nas instalações do profissional contabilista, na repartição fazendária onde esteja lotado, em outra repartição mais próxima de sua residência, ou na residência do próprio auditor.

Ao concluirmos nosso trabalho, apresentamos algumas considerações sobre a necessidade de ser implantado oficialmente um sistema de gestão de equipes que trabalham remotamente, bem como, regulamentar a residência dos auditores fiscais como local alternativo de trabalho, por ser este o local mais utilizado.

Capítulo 1

O LOCAL ALTERNATIVO DE TRABALHO

Neste capítulo abordaremos os aspectos conceituais do teletrabalho, apresentando suas diversas modalidades, as vantagens e desvantagens desta sistemática de trabalho em local alternativo para empregados, empregadores e governo. Mostrando ainda que o teletrabalho já se encontra presente em empresas brasileiras.

1.1. O teletrabalho nas organizações

O interesse pelos estudos sobre locais alternativos de trabalho nas organizações, comumente denominado de “teletrabalho”, teve o seu início no século XX, a partir da década de 70. Uma das maiores motivações para o aprofundamento da questão está vinculada às transformações ocorridas na área da Tecnologia da Informação e a expansão das telecomunicações, com destaque para a Internet, que transformou o mundo dos negócios. Todas as mudanças contextuais verificadas neste período estimularam a comunidade científica e as próprias organizações a buscarem subsídios para a compreensão da relação do indivíduo com a organização e todas as atitudes (antecedentes, correlatas e conseqüentes) que a permeiam.

Entre as diversas abordagens sobre teletrabalho apontadas na literatura, os conceitos de Jack Nilles, professor da Universidade da Califórnia, serviram de parâmetro para a maioria dos estudos já realizados.

Nilles começou seus estudos sobre teletrabalho por volta de 1970, partindo do seguinte pressuposto: “Por que preciso IR ao trabalho, quando a tecnologia permite que a maioria trabalhe em casa, ou perto dela, pelo menos parte do tempo?” (Nilles, 1997, p. 9-10). Ele define teletrabalho como a sistemática de “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora do escritório central, um ou mais dias por semana, seja em casa ou em um centro de telesserviço” (Nilles, 1997, p. 15).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), através da Convenção nº 177/96, adotada na 83ª Conferência Internacional do Trabalho, realizada em junho de 1996 em Genebra (Suíça), incentiva o trabalho a domicílio, com a seguinte definição¹:

Trabalho a domicílio significa o trabalho que, uma pessoa denominada teletrabalhador, realiza:

- Em seu domicílio ou outro local escolhido, distinto da local sede do empregador;
- Em troca de remuneração;
- Tenha a finalidade de elaborar um produto ou prestar um serviço conforme as especificações do empregador, independentemente de quem lhe forneça os equipamentos, materiais ou outros elementos necessários à sua consecução, a menos que esta pessoa tenha alcançado autonomia e independência econômica para ser considerado um trabalhador autônomo em virtude de uma legislação nacional ou decisão judicial.

O governo brasileiro divulgou em setembro de 2000 o documento denominado “Livro Verde”, no qual estão estabelecidos alguns conjuntos de ações para impulsionar a Sociedade da Informação no Brasil em todos os seus aspectos: ampliação do acesso, meios de conectividade, formação de recursos humanos, incentivos à pesquisa e desenvolvimento, comércio eletrônico, desenvolvimento de novas aplicações; fazendo parte do Programa Sociedade da Informação do Governo Federal (SocInfo), e gerido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. No capítulo

¹ OIT - Convenção nº 177/1996 – artigo 1º - Tradução livre dos autores

destinado a avaliar o impacto das referidas tecnologias na área de emprego e trabalho o documento faz a seguinte abordagem sobre o teletrabalho:

O mercado virtual demanda organizações cada vez mais flexíveis, atuando em redes. O teletrabalho vai ao encontro do desenvolvimento dessas novas modalidades de organização produtiva. Condição para haver teletrabalho é a separação do trabalhador do ambiente tradicional, ou seja, do local físico do escritório, o que desestrutura também o tempo de trabalho: esses trabalhadores passam a dispor de horários flexíveis para realização de suas tarefas. O teletrabalho constitui, também, uma nova abordagem do trabalho por parte dos indivíduos diante da possibilidade de se estabelecerem novos tipos de vínculos e relações de trabalho com os empregadores (Brasil, Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000, p. 21).

A pesquisadora Maria de Fátima de L. Pinel observa que as divergências existentes quanto à conceituação e aplicação do teletrabalho mostram que os conceitos estão em constante evolução e que "... as divergências mais específicas ocorrem em relação à utilização ou não de tecnologias de informação e comunicação e na periodicidade da quantidade de horas/mês despendidas em atividades que são desenvolvidas fora do escritório tradicional".²

Mesmo diante das controvérsias existentes quanto aos pormenores envolvidos na questão, o conceito consensual estabelece que teletrabalho (*telework*) é todo aquele trabalho cuja consecução independe de locais e horários pré-determinados, através do uso de meios telemáticos: telefone, fax, computadores, correio eletrônico e outras tecnologias, em seu processo de produção. O teletrabalho, portanto refere-se àquele exercido, fisicamente, fora da sede da empresa com uso sistemático de serviços telemáticos para a comunicação. No teletrabalho o trabalho vai ao local onde se encontra o trabalhador, ao invés do trabalhador se locomover ao local de trabalho. Nesta modalidade de trabalho temos os profissionais liberais, *free lancers*, e todos aqueles empregados que não necessitam se deslocar para o escritório central da organização.

Partindo desses conceitos de teletrabalho, extraímos um outro, para aquela que tem sido a mais forte tendência do teletrabalho, a telecommutação (*telecommuting*). Neste o trabalho periódico fora do escritório principal ocorre por um ou mais dias na semana, na residência, junto ao cliente ou em um centro de

² Pinel, Maria de Fátima de L. **O trabalho na era digital**. Disponível em: <<http://www.teletrabalhador.com>> Acesso em: 09 abril 2002 – Não paginado

teletrabalho, o que constitui enfaticamente na redução ou eliminação do deslocamento diário ao local de trabalho (*workplace*). O tempo gasto com deslocamentos diários ao local de trabalho nas grandes cidades³, associado aos aspectos de segurança e estresse por conta das grandes distâncias e engarrafamentos, pode ser apontado como um dos fatores determinantes para a implantação de programas de teletrabalho e telecommutação. Logo, podemos afirmar que todos os telecommutadores são teletrabalhadores, mas, nem todos os teletrabalhadores são telecommutadores.

O sociólogo Domenico de Masi aponta a necessidade das organizações se reestruturarem para que possam reduzir drasticamente os deslocamentos dos trabalhadores, pois

(...) em muitos casos, cada vez mais freqüentes, isso é possível e fácil. Para milhões de empregados que até hoje chegam diariamente aos escritórios (isto é, um equipamento perfeitamente similar àquele que se pode ter em casa) para gerir as informações que atendem às suas funções, seria fácil reorganizar o trabalho de modo que as informações chegassem ao seu domicílio (ou a uma sede contígua) e não vice-versa (Masi, 2000, p. 263).

1.2. Modalidades de teletrabalho

Com o advento do teletrabalho, os conceitos de “trabalho” e “trabalhador” passam por novos contornos, em função da natureza dos negócios da organização. Alberto Trope faz uma interessante reflexão ao observar que “da mesma forma que a máquina liberou o homem de um certo número de tarefas sofríveis, as ferramentas de informática o liberaram do escritório” (Trope, 1999, p. 12).

Antes de adotar o local alternativo de trabalho, deve-se observar se a atividade em questão atende a estes requisitos (Gauthier e Dorin, *apud* Trope, 1999, p.15):

- Pouca necessidade de comunicação freqüente, face a face;
- Grande necessidade de longos períodos de concentração;
- Resultados claramente definidos;
- Etapas e objetivos identificáveis;

³ Cada quarenta minutos diários gastos no trânsito equivale a 20 dias úteis perdidos por ano (40 minutos x 22 dias/mês x 11 meses = 9.680 minutos = 20 dias de 8 horas), descontados desta análise, o mês em que o trabalhador encontra-se de férias.

- Pouca necessidade de acesso à informação ou material por meio não informatizado;
- Pouca necessidade de espaço para arquivamento de material.

O teletrabalho se apresenta sob várias formas, o que nos leva a classificá-lo em:

- Teletrabalho a domicílio (*home work* ou *telework*)
- Trabalho Móvel (*mobile Work*)
- Trabalho em Escritório Satélite (*satellite* ou *branch offices*)
- Trabalho em Edifício Telemático ou Compartilhado ou Escritório Virtual (*shared facilities*)

1.2.1. Teletrabalho a domicílio

É a forma de trabalho mais conhecida, e provavelmente, a mais difundida. Os suportes eletrônicos são instalados na casa do trabalhador. Este tipo de trabalho pode ser desenvolvido em diferentes modalidades: exclusivamente na casa do trabalhador, com idas irregulares ao escritório ou ao cliente, ou alternando-se os períodos entre o trabalho na empresa e na residência do teletrabalhador. Esta é a modalidade de local alternativo de trabalho mais utilizado pelos auditores da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ).

1.2.2. Trabalho Móvel

Refere-se aos trabalhos que podem ser desenvolvidos por trabalhadores que operam diretamente com os clientes, ou sejam, trabalhos móveis, porém mantendo contato com a sede da empresa através de aparelhos portáteis. Nessa modalidade estão inseridos os representantes comerciais e vendedores. No caso particular da SEFAZ podemos incluir as equipes de fiscalização de trânsito de mercadorias, que não estão alocadas em postos fiscais fixos.⁴

⁴ Esta categoria de funcionários fiscais já conta com um sistema de acompanhamento e gerenciamento do trabalho através da utilização de veículos monitorados por satélite, o que permite, inclusive, o contato em tempo real com os gestores de equipe, através de um sistema muito semelhante ao correio eletrônico convencional, permitindo ainda o acesso ao banco de dados corporativo.

1.2.3. Trabalho em Escritório Satélite

Diz respeito aos trabalhos desenvolvidos em sedes distantes, nas quais se desenvolvem as fases do processo e que estão coligadas em rede telemática com a sede central da empresa. Na SEFAZ, esta sistemática já é bastante utilizada pelos auditores fiscais que residem em cidade diversa da qual estão lotados.⁵

1.2.4. Trabalho em Instalações Compartilhadas ou Escritório Virtual

Refere-se a centros dotados de suportes informáticos, telemáticos e de serviços, utilizados por usuários, ou funcionários de diferentes empresas, pequenos e médios empreendedores, empresários ou profissionais liberais de diversas áreas.

Já existem no Brasil empresas especializadas em oferecer estrutura para teletrabalhadores, onde são disponibilizados serviços de secretária, digitação, *office-boy*, acesso à internet, salas de reunião, equipamentos (computadores, fax, telefone, fotocopiadoras), entre outros.

Normalmente, esses recursos são utilizados por teletrabalhadores em viagens ou quando estas ficam próximas da residência do teletrabalhador. O sistema funciona através de locação da estrutura de forma customizada, atendendo a necessidade do teletrabalhador, permitindo-lhe fazer locações diárias ou mensais.

1.3. As vantagens e desvantagens do teletrabalho

Por ser uma metodologia relativamente nova na relação de trabalho - o que não oferece uma perspectiva histórica consolidada - é muito arriscado fazer análises aprofundadas sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho, sejam para os trabalhadores, organizações, ou governo. Porém, já se percebe algumas tendências nas avaliações já efetuadas.

⁵ No capítulo 5, em um estudo de caso, mostraremos como este mecanismo tem sido utilizado pela equipe de auditores da Coordenação de Fiscalização de Grandes Empresas da Diretoria de Administração Tributária da Região Sul (COFEP-Sul).

Apresentamos, a seguir, uma consolidação das avaliações existentes até então⁶.

1.3.1. Vantagens do Teletrabalho

Domenico de Masi comentando sobre as vantagens na adoção do teletrabalho mostra que

(...) para as empresas há benefícios em termos de flexibilidade, produtividade e criatividade; para os trabalhadores há benefícios em termos de autonomia, condições físicas, relações familiares, boa vizinhança e acesso ao trabalho (sobretudo para deficientes físicos,anciãos, donas de casa); para a coletividade, há benefícios em termos de redistribuição geográfica e social do trabalho, redução do volume de trânsito, estímulos à criação de novos trabalhos, revitalização dos bairros, redução da poluição e das despesas de manutenção viária, eliminação das horas de pico etc. (Masi, 2000, p.263).

Mostramos a seguir um detalhamento das principais vantagens do teletrabalho para os trabalhadores, empresas e governo. Este detalhamento é uma suma da tendência dos teóricos do teletrabalho, e relaciona-se basicamente ao tipo de teletrabalho onde a permanência na residência do trabalhador dá-se em forma mais intensa, e com redução nos deslocamentos à sede da empresa.

1.3.1.1. Para o trabalhador

a) Aumento da produtividade – Os estudiosos do teletrabalho apontam que o teletrabalhador precisa de menos tempo para produzir, em casa, o que produziria no escritório.

O absenteísmo é apontado como uma das causas da baixa produtividade, sendo que os empregados inseridos na sistemática de teletrabalho não estão envolvidos diretamente com este tipo de problema, pois, as maiores causas das ausências relacionam-se aos transtornos com deslocamentos e pequenos contratemplos domésticos (Kugelmass, 1996, p. 67).

⁶ Maiores detalhes sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho podem ser obtidos nas indicações abaixo, de onde compilamos os tópicos apresentados:

- **Pinel**, Maria de Fátima de L., op.cit.
- **Brasil**, Ministério da Ciência e Tecnologia – **Sociedade da Informação no Brasil - Livro Verde**, Brasília, 2000, p.21
- **Kugelmass**, Joel - **Teletrabalho – Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 38, 63-103

O fato de estar sendo avaliado pela produtividade ao invés de sê-lo pela presença, leva o teletrabalhador a se comprometer com os resultados. A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade - SOBRATT⁷ aponta que 30% dos profissionais brasileiros que aderiram ao teletrabalho apresentaram um aumento em sua produtividade, tendo sido identificado que este ganho só foi possível pela melhoria da qualidade de vida que esta sistemática lhe propicia.

- b) Concentração** - As interrupções ou interferências em casa é menor do que no escritório convencional, gerando assim uma maior capacidade de concentração (Tabela 1.1).

Tabela 1.1 - Comparação da Distribuição de Atividades no Escritório e no Domicílio

Funcionário no Escritório	Funcionário no Domicílio
Trabalho: 50%	Trabalho: 89%
Interrupções: 20%	-
Segurança: 5%	-
Trajetos: 10%	-
Pausas: 8%	Pausas: 11%
Deslocamento: 7%	-

Fonte: Gauthier, Christane; Dorin, Philippe. *Le Guide Pratique du Télétravail*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996 (*apud* TROPE 1999, p. 19)

- c) Diminuição do stress** - A redução dos deslocamentos para o trabalho, além de gerar ganho de tempo, muitas vezes perdido em longos engarrafamentos ou viagens, associado à possibilidade de ajustar o horário de trabalho ao relógio biológico, diminui consideravelmente o estresse diário;
- d) Flexibilidade do local** - A flexibilidade na escolha do local de trabalho, libera o empregado de dirigir-se ao escritório central da empresa. Em geral, a escolha incide para a própria residência, o que gera resultados satisfatórios:

1. Melhoria da qualidade de vida em família;

⁷ **Trabalho no táxi e no avião** – Jornal do Brasil on Line em 21 julho 2001. Disponível em: <http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/cadernos/vida/2001_julho_21/jorvid20010721003a.html> Acesso em: 01 setembro 2002.

2. Maior opção de organizar o tempo livre;
3. Redução de custos com alimentação, vestuário e deslocamento;
4. Retorno mais rápido ao trabalho residência após uma licença médica;
5. Aumento do número de empresas em que o trabalhador pode oferecer o seu trabalho;
6. Melhoria de salário.

e) Oportunidade para deficientes físicos - No caso do trabalhador ser portador de deficiência física, que implique em dificuldade de deslocamento, um novo mundo de perspectivas profissionais abre-se para ele.

1.3.1.2. Para a organização

a) Redução de custos - O fato de não ter que reservar espaço para muitos funcionários reflete diretamente nos custos com imóveis e mobiliários. A Ernst & Young, multinacional no ramo de consultoria e auditoria externa independente, implantou um sistema de hotelaria, onde seus consultores reservam espaço nos escritórios da empresa, conseguindo reduzir a área com escritórios em cerca de 30%.

(...) Em 1990, a Ernst & Young era uma organização hierárquica, organizada em torno dos sócios. (...) Cada empregado tinha um escritório próximo ao do sócio que os gerenciava, e quando eles não estavam no escritório de um cliente, esperava-se que estivessem em seus próprios escritórios.

Hoje, muitos consultores da Ernst & Young operam de forma muito diferente. Um único gerente é designado para uma grande área (por exemplo, Norte da Califórnia, Washington, Oregon e Nevada) e todos os empregados dessa área se reportam a esse gerente, não ao sócio com escritório local na cidade a que eram alocados anteriormente. Isso permitiu que Ernst & Young estabelecesse grandes pools de recursos, os quais os sócios selecionam para atender a necessidades específicas do compromisso individual. O resultado é que seus clientes recebem melhores serviços, porque o sócio pode selecionar o consultor certo para atender às necessidades do compromisso.

Além disso, não há mais a necessidade de os consultores estarem em estreita proximidade com um sócio específico. Isso permite a Ernst & Young gerenciar um processo que eles chamaram de hotelaria. Nesse processo, somente os sócios e os diretores têm escritórios que são designados permanentemente. Quando um consultor é designado, ele faz com que a secretária tome conhecimento da necessidade de um escritório, e um escritório é montado. Um telefone também é colocado para chamá-lo no escritório montado. Antes

dessa mudança, muitas áreas de escritórios ficavam vazias a maior parte do tempo porque os consultores estavam com seus clientes. Essa consolidação reduziu a área de escritórios exigida em cerca de 30%. Além disso, foram oferecidas aos consultores ferramentas de apoio portáteis que lhes permitem ficar em casa e trabalhar quando não estão com um cliente. Isso reduz as viagens, a poluição, e permite aos consultores que permanecem muito tempo distantes de suas famílias passar a maior quantidade de tempo possível com elas (Harrington, 1997, p. 306-307).

- b) Agilidade** - Maior interação com a comunidade e melhor percepção das demandas do mercado.
- c) Aumento da flexibilidade organizacional** – A flexibilidade horária ou geográfica permite maior capacidade de resposta por parte da empresa, em situações de emergência, fazendo parte do Plano de Contingências dos Negócios (PCN). Em casos de catástrofes, que não impliquem em bloqueio de telecomunicações, as atividades desenvolvidas pelos teletrabalhadores são ininterruptas.

Além disto, existe a possibilidade de combinar as competências de um teletrabalhador com as necessidades da organização, para uma determinada posição, independente de suas respectivas localizações (Trope, 1999, p. 19), ampliando assim o recrutamento de pessoas qualificadas para trabalhar em lugares mais remotos e estratégicos, sem a necessidade de montar uma estrutura física.

- d) Menor rotatividade de pessoal** – O teletrabalho possibilita a diminuição de problemas pessoais dos trabalhadores, que conseguem uma melhor conciliação entre vida pessoal e trabalho. A conservação do mesmo quadro funcional evita os custos com recrutamento e treinamentos de novos empregados.
- e) Equipes especializadas** – Sendo o teletrabalho uma forma bastante aprazível de sistemática de trabalho por conta da flexibilidade de local e horário, as empresas têm observado que fica mais fácil montar uma equipe de especialistas, quando essa sistemática é oferecida.

1.3.1.3. Para a Sociedade e Governo

- a) **Redução de veículos em circulação** – O que vem a contribuir para economia de combustíveis, redução dos índices de poluição e de congestionamentos.
- b) **Redução de consumo energia elétrica.**
- c) **Deficientes físicos** - Melhora nos índices de aproveitamento de mão-de-obra de deficientes físicos ou de incapacitados temporários.
- d) **Racionalização da mão-de-obra** - Aproveitamento de mão-de-obra em locais afastados dos grandes centros urbanos, refletindo em uma melhor distribuição geográfica da renda.
- e) **Equilíbrio no mercado imobiliário** - A possibilidade de os trabalhadores viverem fora das grandes cidades irá diminuir a procura por habitação em zonas urbanas, e a conseqüente redução dos preços destes imóveis.

1.3.2. Desvantagens do teletrabalho

Neste item apresentaremos apenas as desvantagens detectadas para os teletrabalhadores e empregadores, tendo em vista que não foram identificadas desvantagens para o governo e sociedade de um modo geral.

1.3.2.1. Para o trabalhador

- a) **Isolamento social** – Este isolamento acentua-se mais nos casos em que os teletrabalhadores são solteiros, pois nos demais casos o fato de estar próximo à família e vizinhança supre satisfatoriamente a necessidade de relacionamento interpessoal. Não se pode negar que a falta de interação física com o restante da equipe gera um distanciamento pessoal, motivo que leva muitos a não se adequarem ao teletrabalho. Algumas organizações, para minimizar os efeitos desse isolamento, têm preferido adotar um sistema misto, onde os períodos de teletrabalho são intercalados com deslocamentos ao escritório sede. O envolvimento em trabalhos comunitários voluntários e assistenciais nas comunidades onde

residem os teletrabalhadores também ajuda a reduzir os efeitos desse isolamento.

- b) Custo de instalação** - Aumento dos custos relacionados às instalações do escritório em casa, caso a empresa não arque com os mesmos;
- c) Riscos de demissão** - A falta de envolvimento emocional e profissional mais estreito com a chefia potencializa as chances de demissão de um teletrabalhador em relação ao empregado que trabalha em tempo integral na sede da empresa, em situações de necessidade de redução do quadro funcional.
- d) Inexistência de legislação específica** – Ainda não existe normas trabalhistas para tratar dessas relações complexas que envolvem o teletrabalho.

1.3.2.2. Para a organização

- a) Falta de lealdade para com a organização** - Alguns empregadores alegam que o teletrabalho não retém o empregado na empresa.
- b) Segurança** – As empresas precisam investir em sistemas eficientes de segurança para as informações que trafegam via internet ou em sistemas dedicados de comunicação. Outro fator crítico de segurança é a vulnerabilidade no acesso aos dados da empresa que ficam armazenados em local estranho à sede.
- c) Elevação dos custos operacionais** – Principalmente na fase de implantação de um sistema de teletrabalho, com respeito à montagem da infra-estrutura necessária para a gestão e execução de tarefas remotas.
- d) Inexistência de legislação específica** – Ainda não existe normas trabalhistas para tratar dessas relações complexas que envolvem o teletrabalho.
- e) Incompatibilidade entre os softwares** – Com respeito aos softwares utilizados remotamente em relação aos de uso constante na rede corporativa da empresa, em algumas situações, faz-se necessário o

desenvolvimento de módulos específicos para serem utilizados pelas equipes de trabalho remoto, de maneira que os sistemas possam interagir.

f) Fortemente dependente de tecnologia.

1.4. Estruturando-se para o trabalho remoto na residência

Apenas possuir um perfil adequado não é o suficiente para desenvolver o trabalho remoto na residência. Separar um espaço específico para o teletrabalho e dotá-lo de uma infra-estrutura adequada à proximidade do mesmo espaço familiar, para que sejam evitadas interferências domésticas, são pré-requisitos que devem ser levados em consideração (*home office*).

1.4.1. A escolha do local

O local deverá ser preferencialmente exclusivo para o teletrabalhador, sendo que, nesta definição, a família deverá ser ouvida, caso o espaço deva ser adaptado, pois seguramente representará um compartimento a menos para o uso familiar. Percebe-se que o local muitas vezes tem sido improvisado, o que não é o ideal, sendo que algumas pessoas já constroem suas casa destinando uma área específica para o escritório doméstico. Se não houve este planejamento, a criatividade tem levado muitos a instalarem seu *home-office* no quarto de empregada, em vãos de escada, mezanino, garagem, ou um quarto com entrada independente. O importante é que o local escolhido seja agradável e o ambiente adequado para receber o teletrabalhador.

1.4.2. O ambiente

A ajuda de um arquiteto poderá ser muito útil na montagem do *home-office*, pois alguns detalhes deverão ser observados, já que não é só a beleza que deve ser levado em conta, porém os aspectos relacionados à segurança, conforto e funcionalidade.⁸

⁸ A Associação Brasileira de Automação Residencial (AURESIDE), organização composta de incorporadores, construtores e arquitetos, oferece uma gama de artigos e informações para os que pretendem montar um *home office*, apresentando o que há de mais atual em tecnologia da informação (Informações adicionais disponíveis em <<http://www.aureside.org.br>> Acesso em: 09 setembro 2002).

A Tabela 1.2 oferece de forma resumida uma serie de orientações que devem ser observadas no momento de montar o *home-office*:

Tabela 1.2 - Montando um Home-Office

Item	Cuidados a serem observados
Paredes	As cores claras em tons pastéis são as preferidas por não cansarem e nem mesmo causarem problemas como falta de concentração ou fadiga visuais.
Pisos	Deve ser evitado o uso de carpete e tapetes porque acumulam poeira.
Iluminação	Uma boa luminária de teto para garantir uma uniformização da luz no ambiente, de preferência as fluorescentes de cor branca que causam menos cansaço à vista, e garantem economia, sendo complementada com uma luminária de mesa.
Ventilação/ temperatura	A escolha de um local bem ventilado é fundamental para o bem estar do profissional. Um local quente além de desconfortável pode prejudicar o desempenho e a vida útil dos equipamentos.
Mobiliário	A escolha de móveis está vinculada à atividade a ser desempenhada e espaço disponível. Na escolha de móveis deve dedicar atenção especial aos aspectos ergonômicos, com o objetivo de minimizar os efeitos das doenças ocupacionais, em especial as relacionadas ao esforço repetitivo.
Cortinas	Assim como os tapetes e carpetes, as cortinas devem ser evitadas, podendo ser substituídas preferencialmente por persianas, que além oferecer melhor impacto estético, são de mais fáceis de limpar.
Instalação elétrica	A presença de um electricista é fundamental na hora de instalar os equipamentos, para evitar problemas como a sobrecarga de energia. O uso de fiação embutida é aconselhável não apenas por motivos estéticos, mas principalmente por segurança

Fonte: **O que você precisa saber para montar um escritório em casa.** Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br/html/tele/p4.html>> Acesso em: 14 julho 2002.

1.4.3. Relacionamento Familiar

A interferência da vida doméstica na vida profissional do teletrabalhador pode causar o insucesso do teletrabalho. Isto requer uma alta capacidade para solucionar as interferências, que podem se estabelecer, por parte do cônjuge ou demais familiares. O ideal é que antes de se transformar em um teletrabalhador, o candidato estabeleça regras, de modo que haja nítida separação entre trabalho e vida familiar. Estas regras deverão ser respeitadas mutuamente, caso contrário, o profissional deverá abandonar definitivamente a idéia de trabalhar em casa.

1.4.4. Hábitos saudáveis

Os aspectos relacionados ao perfil, local, infra-estrutura e regras de convivência não são suficientes para um bom desempenho no *home-office*. Também os bons hábitos precisam ser praticados, em especial, a disciplina quanto à gula, os

horários de descanso, que não devem ser confundidos com as paradas saudáveis de relaxamento, caso se utilize intensamente o computador.

1.5. Experiências de teletrabalho no Brasil

O teletrabalho ainda não está amplamente difundido no Brasil, quando comparado com países como os Estados Unidos e os membros da Comunidade Européia. Nestes países, o teletrabalho é visto como modalidade comum de trabalho e não apenas como alternativa, contando com incentivos e legislação específica. No Brasil ainda não temos uma estatística nacional abrangente e precisa sobre o contingente de teletrabalhadores, sendo que alguns levantamentos foram efetuados de forma isolada.

As estimativas de Álvaro Mello, presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), demonstram que no Brasil existem mais de 3,5 milhões de teletrabalhadores, apesar de nem todos possuírem o perfil adequado para a prática⁹. Em recente pesquisa realizada em parceria com o Movimento Brasil Teletrabalho (Anexo 1), constatou-se que as maiorias destes profissionais brasileiros pertencem ao sexo masculino, tem nível superior, são funcionários de empresas ou profissionais autônomos.

1.5.1. Empresas que adotaram o teletrabalho

É cada vez maior o número de empresas que perceberam que seus funcionários poderiam produzir mais e melhor em suas próprias residências, ou próximo a elas, furtando-se dos deslocamentos tumultuados que o crescimento das cidades impõe. Nas grandes regiões metropolitanas as empresas procuraram instalar escritórios satélites em cidades circunvizinhas ou em bairros mais afastados dos centros empresariais, reduzindo, de forma racional, os custos das instalações em áreas centrais.

Em sua grande maioria, as empresas que adotaram o teletrabalho são filiais ou sucursais de multinacionais. E há pouco tempo atrás, o sistema estava limitado a cargos específicos, geralmente de chefia. No segundo semestre de 2001, a maioria

⁹ Trabalho no táxi e no avião – Jornal do Brasil on-line, op. cit.

dessas empresas passou a adotar esse procedimento direcionando aos funcionários que ocupam outras posições da pirâmide hierárquica. A empresa faz uma pré-seleção e identifica quem pode ou não ter um escritório em casa (*home-office*), adotando certos critérios, tais como, estrutura da casa, tempo na empresa e cargo exercido.

A seguir, breves comentários sobre como algumas das empresas que implantaram ou estão operando dentro da sistemática de teletrabalho no Brasil.

1.5.1.1. IBM-Brasil

A implantação do teletrabalho está distribuída em três níveis. O mais radical, onde todo o trabalho é feito em casa, está em fase piloto e é utilizado apenas por dez funcionários da empresa que trabalham em Manaus, Belém e Recife. O segundo projeto, existente há quatro anos (*Projeto Mobility*), já atinge cerca de 500 funcionários que ficam a maior parte do tempo em campo, mas têm uma base na empresa. A fase mais "branda" do teletrabalho na IBM atinge cerca de mil funcionários que possuem celulares e *laptops* que podem levar para casa e trabalhar à distância, de acordo com a conveniência do trabalho¹⁰.

No *Projeto Mobility*, a equipe envolvida não possui um lugar pré-determinado para trabalhar na sede da empresa, já que seu trabalho é realizado preponderantemente nos estabelecimentos dos clientes. Quando necessitam se deslocar à sede da empresa, eles se identificam em um computador no hall de entrada que lhe informa a localização da mesa em que trabalhará naquele dia. De forma automática seu ramal é transferido para o lugar indicado pelo computador. No local indicado o notebook do funcionário é conectado na rede da IBM, onde é possível checar o e-mail, acessar o banco de dados, ou preencher propostas de vendas. Passam, em média, 4 horas por semana na IBM e têm total flexibilidade para gerenciar seu horário de trabalho. Estes funcionários têm metas de vendas para cumprir e uma relação de clientes para administrar. A comunicação com a IBM e os clientes é feita através de e-mail e celular, trabalhando no conceito de *workflow*,

¹⁰ **HGB. Shell e IBM implantam sistema com sucesso.** Valor Econômico on-line - Seção Legislação & Tributos - Ano 3, nº 417 , edição de 02 janeiro 2002 Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/VALORECONOMICO/MATERIA.ASP?ID=1001334>> Acesso em: 09 setembro 2002.

usando o *Lotus Notes* para manter os dados sempre atualizados. Como resultado, O “Projeto Mobility” aumentou a produtividade média dos funcionários envolvidos no projeto em 82%¹¹.

1.5.1.2. Compaq Brasil

A filial brasileira da Compaq é pioneira entre os escritórios da Compaq Corp. na adoção do teletrabalho. O programa, implantado no segundo semestre de 2001, compreende três modalidades: a do trabalho remoto, com obrigatoriedade de presença no escritório uma vez ao mês; do horário flexível, desde que o funcionário esteja presente no escritório entre 10 horas e 16 horas; e a do escritório virtual, mais direcionado a profissionais das áreas de vendas, de suporte e de todo o trabalho que mantém contato com os clientes. Nesta última categoria de funcionários remotos, a equipe reúne-se uma vez por semestre, mas, sempre que necessário, os profissionais contam com áreas livres na empresa com ramais e pontos de rede¹².

1.5.1.3. Shell

A Shell iniciou a implementação do teletrabalho através do que denominou “Projeto Office 2001”, com 260 funcionários da área de vendas e de engenharia. O início da experiência decorreu da identificação de que os deslocamentos ao escritório representavam um grande número de horas improdutivas. Os funcionários designados para participarem do projeto receberam, através de um sistema de comodato, todos os equipamentos necessários, além de uma verba para ajudar na adaptação física do espaço onde seria instalado o futuro escritório¹³. Após validar este projeto inicial, fechou todos os escritórios regionais no Brasil, centralizando a administração na sua sede no Rio de Janeiro. O objetivo inicial do projeto foi o de

¹¹ **Militello, Kátia. Ir ao escritório para que?** – Revista InfoExame on-line – Edição 162, Setembro 1999 Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/info/ie162/1gestao.shl>> Acesso em: 20 dezembro 2001.

¹² **Braun, Daniela -Trabalho remoto: o fim do cartão de ponto** – Revista Computerworld on-line – Seção Carreira, edição de 02 maio 2002 – Disponível em: <http://computerworld.terra.com.br/templ_textos/materias.asp?id=19002>[Acesso em: 26 julho 2002.

¹³ **Rocha, Márcia. Começo difícil, final feliz.** Revista Você S/A on-line - Edição 37, Julho 2001 Disponível em: <http://www2.uol.com.br/vocesa/edi37/istoecomvoce_1.html> Acesso em: 24/01/2002.

reduzir custos, resultando em uma economia anual de aproximadamente, R\$ 1 milhão. Atualmente, dos 1.600 funcionários da Shell Brasil, cerca 400 funcionários não se deslocam à sede da empresa¹⁴.

1.5.1.4. Merrill Lynch

Na implantação do teletrabalho, a Merrill Lynch designou uma de suas executivas, que ocupava o cargo de diretora de operações para a América Latina, para trabalhar na sistemática. A sistemática adotada consistia em separar um dos turnos do expediente, pelo menos uma ou duas vezes por semana, para trabalhar em casa, através da conexão de seu computador com a empresa e um sistema de telefonia que transferia automaticamente as chamadas do escritório para sua casa. Nesta sistemática de *part-time* a executiva podia administrar uma equipe de 20 pessoas no Brasil e no México permitindo o aproveitamento de boa parte do dia em "conference calls" com outros países¹⁵.

1.5.1.5. SAP Brasil

Na SAP apenas um terço de seus 220 funcionários possui mesas fixas, já que a maioria dos consultores de vendas, pré-vendas e implantação de um de seus *softwares* passam entre 80% e 90% do tempo trabalhando fora da empresa. A implementação desta sistemática implicou em transformações no modo antigo de gerenciar, com a delegação de responsabilidades através da fixação de metas e cobrança de resultados¹⁶.

1.5.1.6. Rhodia do Nordeste

Na operação da Rhodia no Nordeste, o projeto de teletrabalho eliminou uma estrutura que abrigava seis pessoas (quatro em Salvador e duas no Recife). Em

¹⁴ HGB, op. cit.

¹⁵ Campos, Stela. **Horários flexíveis de trabalho começa a ser adotados no Brasil**. Valor Econômico on-line - Seção Eu& - Ano 2, nº 211, de 05 março 2001 Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/VALORECONOMICO/MATERIA.ASP?ID=506563>> Acesso em: 01 abril 2002.

¹⁶ Militello, Kátia. **Ir ao escritório para que?** – Revista InfoExame on-line – Edição 162, Setembro 1999 Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/info/ie162/1gestao.shl>> Acesso em: 20 dezembro 2001.

1999 existia apenas um gerente de contas para atender a região. Equipado com *notebook*, *PalmPilot*, duas linhas de celular e veículo, apenas um gerente de contas trabalha em Salvador, reportando-se diretamente ao escritório em São Paulo, possuindo total autonomia para negociar preços dos insumos químicos, prazos de pagamento e definir datas de entrega¹⁷.

1.5.1.7. Siemens Brasil

A empresa iniciou em 2001 um projeto-piloto, em Curitiba, onde os funcionários pré-selecionados, a partir de critérios como estrutura da casa de residência, tempo de empresa e cargo, trabalharam 80% do tempo em suas residências, reservando 20% de seu tempo para realizar atividades presenciais na empresa, com o objetivo de preservar o vínculo com o grupo¹⁸.

¹⁷ **Militello**, Kátia, op. cit.

¹⁸ **Rocha**, Márcia, op. cit.

Capítulo 2

GESTÃO DE EQUIPES QUE TRABALHAM REMOTAMENTE

Analisaremos neste capítulo o papel do gestor de uma equipe que trabalha remotamente, comumente chamado de “telegestor”. Para este profissional, o grande desafio começa exatamente em gerenciar uma equipe com a qual não existe contato pessoal de forma freqüente.

Alguns dos principais aspectos do telegerenciamento já começam a ser assimilados pelo empresariado nacional, e também pelo setor público. Este último vem adotando o teletrabalho informalmente, sem se dar conta desta realidade. O que mudou foram as novas formas de acompanhamento e controle, potencialmente ampliadas com o avanço dos meios de comunicação e informatização. Neste capítulo abordaremos os aspectos gerais a serem observados pelo telegestor, deixando para o capítulo 4, a abordagem do tema sob a ótica do telegestor na SEFAZ.

Independente da tecnologia aplicada, a administração de pessoal, em toda e qualquer organização, é marcada por, no mínimo, três níveis, estando no topo o chamado *Nível Decisorial*, composto pela alta administração, seguido do *Nível Intermediário*, ou nível gerencial, o qual exerce sua ação diretamente sobre o terceiro nível, que é o *Nível Operacional*, integrado pela linha de frente organização.

Atualmente, os níveis intermediários e operacionais estão muito próximos, pois se consolida a tendência de implantação de equipes autogerenciáveis, onde os compromissos com os objetivos da alta administração levam as equipes a uma busca incessante e diligente pelo alcance dos resultados estabelecidos. Já é comum a participação das equipes no estabelecimento das metas a serem atingidas, na medida em que os modernos indicadores de desempenho e acompanhamento de resultados tem sido a melhor fonte de planejamento para a administração. Esta tendência vem consolidando a premiação de empregados, através de pagamento de bônus, em sua maioria vinculados aos lucros alcançados. A eficiência das equipes passa a ser bastante valorizada, não se permitindo a permanência de funcionários não comprometidos com os objetivos da organização. Para alcançar este estágio de comprometimento, as organizações têm implementado e utilizado modernas e eficientes formas de gestão das suas equipes.

Os gestores, diante da possibilidade de implantação de uma equipe de teletrabalhadores receiam que irão perder o controle sobre os empregados, porém, na realidade, muitos gestores, às vezes não sabem o que seus subordinados efetivamente estão fazendo no escritório.

A escolha de pessoas para compor uma equipe de teletrabalhadores inclusive os responsáveis pelo gerenciamento do grupo está entre um dos fatores de sucesso de um programa de teletrabalho, por estar calcada principalmente na confiança mútua entre equipe e gestores. Esta confiança é que irá estabelecer não só a criação da equipe, mas principalmente, mantê-la em funcionamento. Muitas técnicas são utilizadas para selecionar o profissional para trabalhar em um sistema de teletrabalho, desde a aplicação de testes psicológicos, passando por auto-avaliações escritas, e adoção de *softwares* interativos, criados especificamente para avaliar a adequação pessoal do candidato para a telecomunicação. (Kugelmass, 1996, p. 106-108)

Mello cita em sua obra uma terminologia cunhada pelo especialista em teletrabalho, Charles Handy (in "Age of Unreason"), denominada "Regras de Confiança". Handy postula sete pressupostos básicos a serem seguidos para quem pretende administrar à distância. Estes princípios devem ser observados na organização de uma equipe de teletrabalhadores, pois critérios de controles e

tecnologias não são suficientes para atingir o sucesso com o teletrabalho (apud Mello, 1999, p. 33-35):

1. Confiar não é acreditar cegamente;
2. Confiança requer limites;
3. Confiança demanda aprendizado;
4. Confiança é firmeza;
5. Confiança exige obrigações;
6. Confiança requer relacionamentos; e
7. Confiança requer líderes

Estes princípios traduzem a consolidação da confiança mútua entre gerentes e subordinados, e quando assimilados e postos em prática se estendem a toda a equipe. Por outro lado, a confiança da equipe em relação ao gerente está relacionada ao grau de competência e conhecimento que o mesmo detém sobre os processos, e no nível de comunicação entre eles.

O teletrabalho, por sua própria natureza, impõe a necessidade de criação de equipes especiais, não no sentido de superioridade de quem as compõem em relação aos demais funcionários da organização, mas sim no perfil adequado à sistemática de trabalho. Abordaremos a seguir os aspectos que devem ser observados no momento de formar uma equipe de teletrabalho:

1. Perfil do teletrabalhador;
2. Perfil do telegestor;
3. Aspectos relacionados à gestão da equipe:
 - a. Comunicação
 - b. Autogerenciamento
 - c. Avaliação por Objetivos – APO
 - d. Treinamento

2.1. O perfil do teletrabalhador

A organização precisa definir com exatidão o perfil do profissional que irá desempenhar suas atividades remotamente, de acordo com a função específica que irá desenvolver. Geralmente, neste perfil exige-se tantos pré-requisitos, que poucas pessoas estarão aptas para o trabalho, o que impede que um programa de teletrabalho possa ser aplicado em larga escala dentro da organização, restringindo-o a determinados setores ou unidades, e mesmo assim, é possível que dentro destes locais tenhamos profissionais que não se adaptem a esta forma de trabalho.

Na seleção de teletrabalhadores, algumas regras de ouro devem ser observadas no momento de identificar o melhor candidato ao posto de teletrabalhador (a partir de Melo, 1999, p. 15-16):

- a) **Automotivação** - Sem ela, fora do ambiente tradicional do escritório, a distração ou dispersão pode desviar o teletrabalhador, ou ainda o seu estado de isolamento pode afetá-lo psicologicamente.
- b) **Capacidade de suportar a solidão** – Alberto Trope observa que o distanciamento físico em relação à sede da organização e de seus outros membros pode gerar sentimentos de não mais pertencer à organização (Trope, 1999, p. 30). O traço psicológico do profissional deve ser observado antes de envolvê-lo em atividades de teletrabalho, sistemática que restringe a convivência profissional direta com outras pessoas e impede uma adaptação satisfatória. Os ultra-extrovertidos raramente se adaptam. É necessário criar formas de socialização entre os que trabalham remotamente. É aconselhável procurar soluções mistas (de *part-time* – casa e escritório, ou em regime de centros de teletrabalho) ou fomentar o encontro entre teletrabalhadores e clientes.
- c) **Autodisciplina e organização** - Mesmo quando o teletrabalhador está automotivado, sem estes requisitos não há resultados. Fora do ambiente do escritório, a autodisciplina para gerenciar a vida pessoal e profissional é fundamental, pois o teletrabalhador tem que organizar-se de maneira a fornecer informações corretas para a sede da organização, dentro dos prazos e critérios pré-estabelecidos.

- d) **Competências e preparação** - O candidato ao teletrabalho tem de possuir, naturalmente, as competências normais para a atividade em causa, e, além disso, saber adaptar-se neste sistema. Para tanto, é recomendável que haja um treinamento específico de capacitação.
- e) **Flexibilidade e espírito de inovação** – São características fundamentais para avaliar o candidato, pois o mesmo deve ser capaz de lidar com novas situações e imprevistos.
- f) **Voluntariado** – Recomenda-se que um funcionário não seja designado para trabalhar remotamente de forma compulsória. A organização deve submeter os candidatos a critérios pré-estabelecidos de seleção, e antes de ingressar nesta sistemática deve-se ter a certeza que o engajamento é espontâneo para que não haja perda de produtividade e prejuízos emocionais.
- g) **Ambiente adequado** - Tem de haver um espaço claramente demarcado para o teletrabalho. Caso a atividade seja realizada nas instalações de clientes ou fornecedores, deve ser assegurado a disponibilização de estrutura adequada. Se for realizado na residência do trabalhador, a família deve ser consultada, inclusive para saber se há concordância. É imperativo que haja uma distinção entre as duas situações, pois o teletrabalho não é um estratagema de estar em casa para cuidar dos filhos ou dos demais afazeres domésticos.
- h) **Combate aos exageros** - O ambiente de isolamento às vezes gera dependências em relação à gula, alcoolismo e drogas. Por isso, o teletrabalhador deve possuir o preparo emocional para não se enveredar por estes desvios de comportamento.
- i) **Projeto Piloto** - Na estratégia de implementação do teletrabalho deve ser montado uma equipe piloto, composta por voluntários que se enquadrem no perfil pré-definido, e que tenham excelente capacidade técnica e visão ampla dos negócios da organização. Um projeto piloto deve começar sempre com uma sistemática mista na forma de trabalhar, mesclando teletrabalho com idas periódicas à organização, no primeiro ano da sua

implementação, até que seja realmente efetivado. Assim, pode-se avaliar com precisão qual a melhor modalidade de teletrabalho, conforme discutido no capítulo 1 (item 1.2).

2.2. O perfil do telegestor

Telegestores normalmente sentem, em algum momento, receio de perder o controle sobre a equipe. Ao contrário do que possa parecer, no teletrabalho exige-se um alto grau de controle sobre a equipe, e isto deve ser suficiente para afastar temores e desconfianças. Assim como o perfil do teletrabalhador é fator importante para definir o seu ingresso nesta nova modalidade de trabalho, espera-se do telegestor algumas atitudes que o qualifiquem para gerenciar uma equipe da qual se terá pouco contato direto.

Liderar equipes que trabalham remotamente exige do telegestor mudança de atitudes diante do seu papel de líder. Segundo Melo (1999, p.40), a busca pela eficiência é imposta aos gerentes pelos próprios teletrabalhadores já que:

- a) pode-se ser mais inteligente com respeito a maneira como se trabalha, ao se orientar mais para os resultados da equipe;
- b) estimula-se a focar quais são exatamente as expectativas para cada subordinado, e como medir essas expectativas;
- c) avalia-se os empregados no que eles produzem, e não em quantas vezes eles são vistos.

2.3. Aspectos relacionados à gestão da equipe

Para gerenciar equipes que trabalham remotamente o telegestor deve observar alguns aspectos fundamentais para consolidar um eficiente processo de gestão.

- a) **Comunicação** – o telegestor deverá adotar padrões mais estruturados e eficientes de comunicação;
- b) **Autogerenciamento** – não estando em contato direto com os teletrabalhadores, o gestor deve preparar sua equipe com o mínimo de condições e habilidades para desempenhar suas atividades sem ingerência constante;

- c) **Administração por objetivos** – o teletrabalho exige a implantação de uma sistemática de gestão, onde o acompanhamento e a avaliação da equipe estejam focadas na mensuração de resultados, muito mais do que em observações quanto aos processos de trabalho.
- d) **Treinamento** – novas abordagens na sistemática de treinamento deverão ser avaliadas em função das atividades desempenhadas e da distância entre a residência do teletrabalhador e o local do escritório-sede. Novas tecnologias de treinamento à distância também devem ser consideradas, além da tradicional reciclagem grupal.

2.3.1. Comunicação

O estabelecimento de uma comunicação eficiente deve ser prioridade dentro de uma equipe de teletrabalhadores. A comunicação pessoal geralmente é marcada pela informalidade, onde a má compreensão e inconsistência podem ser supridas por uma nova conversa, já que os interlocutores muitas vezes sentam-se lado a lado. Isto se torna mais emblemático nas comunicações via telefone ou e-mail.

O eficiente uso de *feedbacks* entre os teletrabalhadores e seu telegestor, é uma ferramenta para o sucesso da telegestão, na medida em que é possível com esta técnica acompanhar o andamento das tarefas e evitar surpresas ao final do tempo-limite para a conclusão dos trabalhos.

A comunicação à distância não é o bastante, e muitas vezes não aplicável, por isso, outros mecanismos de passar informações precisaram ser adotados, substituindo o tradicional face a face. A primeira impressão que se vislumbra é que o fato de “não se ver” irá implodir toda a estruturação hierárquica - na qual está baseada a tradicional pirâmide de poderes - onde a filtragem de informações e apadrinhamento indevidos de idéias e soluções deixariam de existir. Nesta estrutura os indivíduos estarão se comunicando partilhando idéias, informações e recursos, através de uma rede de comunicação lateral intensiva, permitindo o que a organização tradicional não consegue: a comunicação horizontal (Trope, 1999, p. 57). Na avaliação de Kugelmass o horário flexível requer que os trabalhadores encontrem meios de passar informações para outros que talvez não estejam no mesmo local ou na mesma hora, o que transforma a comunicação em um desafio, já

que o teletrabalho destrói os canais usados no escritório, onde a proximidade física aumenta a colaboração entre a equipe (Kugelmass, 1996, p.123). Por outro lado afirma que a proximidade entre pessoas é uma conveniência administrativa, não uma necessidade diária.

Carol-Ann Hamilton, do Personnel Journal observou que os gerentes sabem como administrar uma crise com o telefone, pois eles fazem isto o tempo todo:

A proximidade tolera comunicações rudimentares: “Você desenvolve alguns maus hábitos quando seu pessoal está agrupado a sua volta. Você não precisa ser muito conciso ou consistente em sua maneira de passar informações, porque o trabalhador que não entender uma tarefa pode gritar do outro lado do corredor: Ei, o que é isto?” (*apud* Kugelmass, 1996, p.123).

No processo de comunicação das decisões dentro da organização a transparência e confiança devem existir no relacionamento entre gerentes e subordinado.

Hoje o ambiente que envolve a administração de uma empresa está mais complexo e sujeito a rápidas transformações. Por esta razão a linha de frente, muitas vezes, precisa substituir o tratamento apropriado a uma determinada situação pelas ações alternativas adequadas. Deste modo, hoje as pessoas necessitam ter pleno conhecimento do significado das decisões, para evitar o surgimento de problemas (Hatakeyama, 1995, p. 130).

Apresentamos a seguir alguns passos para a montagem de um programa de comunicação entre o telegestor e sua equipe remota, a partir das indicações da empresa de consultoria Teleoffice, especializada na implementação de programas de teletrabalho¹:

- a) **Estabelecer uma hierarquia na comunicação** – Deve haver um canal aberto de comunicação, via telefone. Os teletrabalhadores devem saber como entrar em contato com o telegestor e vice-versa - talvez com um telefonema todo início de manhã, em dias pré-determinados, ou o *e-mail* para pequenas questões que surgem durante o dia (Trope, 1999, p. 52). Diferentes maneiras de comunicar-se indicam diferentes níveis de

¹ A Teleoffice publicou dois boletins eletrônicos (NewsLetter - Teletrabalho News) sobre o telegerenciamento: a) **Gerenciando Teletrabalhadores** (Novembro/ 2000); e **Como Telegerenciar com Eficiência** (Janeiro/2002). Disponível em: <<http://www.teleoffice.com.br>> Acesso em: 24 janeiro 2002.

urgência. Por exemplo, o Celular ou *Pager* estaria reservado para emergências, enquanto o e-mail teria poucas restrições.

- b) **Horário Núcleo** – Em um horário previamente estabelecido, o funcionário deverá estar em seu posto de trabalho residencial para facilitar o contato pelos superiores ou clientes. Neste aspecto, podem ocorrer problemas quando o teletrabalhador se torna incomunicável porque um de seus familiares utiliza a linha telefônica, ou quando a caixa postal do celular ou secretária eletrônica esteja com problemas, ou ainda quando crianças atendem ao telefone. O uso de uma linha telefônica exclusiva ou o uso de telefone celular ou *paggers* para o relacionamento profissional é a melhor alternativa.
- c) **Lista de Contato** – manter uma lista atualizada com todos os dados para localização dos membros da equipe de teletrabalhadores, contendo endereço, *e-mail* corporativo e pessoal, números de telefone fixo, de celulares, *paggers*, e se possível de familiares próximos.
- d) **Estabelecer um cronograma de tempos de resposta** – O estabelecimento de regras para o retorno de mensagem evita o desgaste de achar que não se está dando a devida importância às tentativas de contato. Sendo assim, deve haver regras do tipo: qual o tempo máximo para responder um *e-mail* ou estabelecer os intervalos de tempo para que os teletrabalhadores chequem seu correio eletrônico. Mesmo que as normas possam ser informais, todos os envolvidos nessas atividades devem conhecê-las.
- e) **Estabelecer um calendário de reuniões** - É importante que os teletrabalhadores se encontrem com certa regularidade com seus colegas de escritório e demais teletrabalhadores, especialmente com seus supervisores. Os encontros pessoais ajudam a alcançar os objetivos da equipe, já que mantêm o foco nos mesmos e aumenta a confiança entre quem gerencia e quem é gerenciado. Estas reuniões com a participação de toda a equipe devem seguir um agendamento prévio, onde não será admitida ausência de nenhum membro da equipe.

- f) **Clareza** – O uso de comunicação eletrônica facilmente pode ser mal interpretada entre as partes. Se os teletrabalhadores interpretam uma mensagem de forma errada, isto pode diminuir a confiança na base. Deve ser assegurado que os *e-mails* sejam extremamente claros. A forma de comunicação deve ser escolhida de acordo com o objetivo da mensagem. Sendo assim, quem gerencia nunca deve utilizar o *e-mail* como instrumento de disciplina ou censura, o que deverá ser feito pessoalmente.
- g) **Criação de um boletim** - Para diminuir o sentimento de isolamento em relação à empresa, é interessante que o teletrabalhador reciba, via *e-mail*, notícias e informações sobre o que se passa no escritório central, na empresa e com seus principais clientes.
- h) **Criação de uma área específica na Intranet** – A empresa pode veicular suas instruções, orientações, descobertas, *links* para clientes na *web*, e demais informações de interesse direto da equipe em uma área própria na Intranet, permitindo-lhe ter acesso mesmo que esteja trabalhando remotamente.

2.3.2. Autogerenciamento

Estabelecido os canais de comunicação, cabe ao telegestor preparar sua equipe para que tenha o mínimo de condições e habilidades para desempenhar as atividades sem a sua ingerência constante, transformando-a em uma equipe autogerenciável.

O processo de gerenciamento tem passado, ao longo dos anos, por muitas evoluções, desde o período em que foi marcado pela figura do líder tribal ou patriarcal, adequado para época do homem primitivo e utilizado ainda em nossos dias em pequenas empresas e propriedades rurais.

Com o crescimento das organizações, surgiu a necessidade de se rever a administração de pessoal, conforme abordamos no início deste capítulo, a qual está tradicionalmente baseada em três níveis: Decisorial, Intermediário e Operacional. A solução encontrada por muitas empresas foi a criação de equipes autogerenciadas,

tendo em Harrington um dos seus defensores, que, a partir da análise da evolução dos sistemas de administração de pequenos grupos, expõe:

Quando o tamanho da organização superou em crescimento esse processo, o processo de gerenciamento hierárquico (pirâmide) se desenvolveu. Nos últimos anos, o processo de gerenciamento hierárquico vem se modificando de diferentes maneiras. Algumas organizações têm organizado seus processos de gerenciamento para que coincidam com o fluxo do processo de seus produtos. Outras têm tentado formar processos de gerenciamento matriciais. Mas, em nível básico, todos esses processos são semelhantes. Os empregados têm um gerente a quem se reportam, o qual recebeu a responsabilidade de realizar uma tarefa específica, a um custo comum e ao mais elevado nível de qualidade, usando os recursos que lhe foram designados. Pouca coisa mudou na estrutura de gerência de primeiro nível desde sua implantação pelos homens das cavernas até 1965, quando algumas organizações muito avançadas começaram a ceder poderes a seus empregados para assumirem cada vez mais responsabilidades. Disso resultaram algumas importantes mudanças na estrutura gerencial. Primeiro, a gerência se concentrou em treinar os empregados para que entendessem as metas, os valores, a missão e os planos empresariais da organização. Depois a gerência explicou como a equipe (departamento) contribuiu para o sucesso dos objetivos da empresa. Isso, logicamente, levou ao estabelecimento de medições da equipe que refletissem as exigências dos clientes da equipe e do plano empresarial.

Assim que o sistema de medição foi estabelecido, as equipes receberam treinamento sobre procedimentos operacionais, controles financeiros e técnicas de resolução de problemas e de medição do processo da organização.

O resultado de toda essa preparação foi a formação das equipes de trabalho autogerenciadas (SMWT's) (Harrington, 1997, p. 305).

O acompanhamento da atividade de um trabalhador autogerenciado envolve novas formas de avaliação, as quais estarão ligadas diretamente com o alcance das metas da organização. O foco nestes resultados deve levar os gerentes a intensificar sua ação na administração e avaliação dos objetivos propostos. Uma metodologia de avaliação bastante interessante apontada por Chiavenato é que “sempre que possível, o próprio avaliado deverá fazer sua avaliação, isto é, saber monitorar os resultados e compará-los com os objetivos traçados. Se necessário, o gerente poderá ajudá-lo neste aspecto” (Chiavenato, 1999, p.204-205).

As condições necessárias para que cada membro da equipe tenha o efetivo controle do seu trabalho foi apontado por Lewis como sendo cinco, e todas elas estão relacionadas a posturas a serem adotadas pelos gestores de equipe (Lewis, 2000, p. 70-71):

1. Deixar claro para cada membro da equipe qual é o objetivo dele. O executante não estará recebendo apenas uma tarefa, mas deverá saber qual é o objetivo e a razão de ser da mesma;

2. Fazer com que cada funcionário prepare um plano pessoal para a execução do trabalho requerido. O planejamento do membro deve ser a partir de um planejamento maior, elaborado pelo gestor da equipe, e se baseará nas suas experiências anteriores;
3. Assegurar-se que todos os membros da equipe têm habilidades e os recursos necessários para o trabalho. Designando para determinada tarefa o membro da equipe que a domina, bem como promover treinamento para capacitar os que necessitam de atualização ou aperfeiçoamento.
4. Dar o *feedback* a cada um individualmente e diretamente, com o objetivo de saber a evolução da tarefa em relação ao planejado;

O gestor deve definir claramente para cada membro da equipe a autoridade que ele tem para tomar medidas corretivas quando houver um desvio naquilo que está planejado – e deve ser uma autoridade maior que zero. Se o funcionário tem que perguntar ao gestor o que fazer a cada vez que encontre algum desvio, pressupõe-se que o gerente de projetos ainda está no controle. Se isto acontece numa grande equipe, será um grande fardo para o gestor.

Nesta equipe autogerenciada o papel do gestor é fundamental, pois ele deverá assumir o papel de líder da equipe e ajudar os seus subordinados a serem capazes de se autoconduzirem. A ingerência do gestor deve ser limitada ao que é imprescindível para a execução das tarefas, deixando de dirigir as ações de seus subordinados e passando a apoiar seus esforços, proporcionando os meios adequados a cada situação (Trope, 1999, p. 53).

Normalmente, a autogerência e as equipes autogerenciadas são consideradas como opostas ao controle exercido pelo "chefe"; são associadas à empresa sem chefes. Entretanto, essa visão da autogerência foi desafiada. Alguns autores, por exemplo, sugeriram que a supervisão externa próxima às equipes nem sempre é inconsistente com a autogerência. Quando as exigências de uma tarefa e as informações necessárias para executá-la não são claras, uma gerência que defina os limites do trabalho pode ajudar o funcionário autogerenciado. Na verdade, definir os limites de arbítrio de um funcionário pode ser a principal tarefa da gerência. Contudo, esses limites podem restringir e controlar significativamente os funcionários autogerenciados. Como resultado, a aparente autogerência pode, às vezes, ser mais uma ilusão do que uma realidade.

Esses desafios à visão convencional de autogerência podem enriquecer nossa compreensão de vários graus de auto-influência dos funcionários. Talvez nem seja realista considerar a autogerência como a ausência total de controle externo. Ao contrário, as pessoas, os comportamentos e o ambiente externo influenciam uns aos outros. Além disso, o próprio comportamento da autogerência exige algum apoio e reforço; pode ser muito difícil para os funcionários se autogerenciarem sem o estímulo e os incentivos da organização (Manz, Sims Jr., 1996, p. 98).

Outra abordagem muito significativa sobre criação de equipe autogerenciável é feita por Amouzou e Pérez, que trata do tema sob um enfoque voltado mais para sistemas de informação, onde o suporte tecnológico é visto como um catalisador de habilidades e conhecimentos, fazendo com que os trabalhadores tenham a liberdade de criar e produzir com seus próprios méritos, ficando para os gestores o papel de coordenação e supervisão, baseado na confiança mútua que deve existir entre os membros da equipe.

Sistemas de informação, bancos de dados compartilhados, ferramentas de apoio às decisões e sistemas especialistas substituem a coordenação do comportamento por meio da hierarquia, e permite a criação de unidades autônomas ligadas pela informação e pelo conhecimento.

A nova estrutura possibilita, também, o estabelecimento de normas menos rígidas de controle das pessoas (sem os riscos de perda de confiança e coordenação) em oposição ao controle rígido da estrutura burocrática. As equipes auto-administrativas são interdependentes e responsáveis por todo um segmento de trabalho ou um segmento completo de um processo. As equipes têm supervisão própria, treinamento diversificado, alternância de papéis e dispõem, sob muitos aspectos, de poder para assumir a responsabilidade pelos seus processos e resultados. A estrutura organizacional passa a ter, conseqüentemente, um papel mais de apoio que de controle.

Nas organizações burocráticas prevalecem a mecanização e a rotina de trabalho. Esta última, como sabemos, acarreta a falta de envolvimento do indivíduo no processo, o que de fato o impossibilita de ser auto-criativo. Logo, seu desempenho resume-se a resposta a uma ordem de seu superior hierárquico. Assim, o trabalho torna-se monótono e a estrutura tolhe o indivíduo do conhecimento de seu próprio desempenho².

2.3.3. Administração por Objetivo

Para a implementação de um sistema de trabalho onde as equipes sejam autogerenciáveis, a organização deve estabelecer sistemática clara para administração e avaliação da equipe. Para tanto, a administração por objetivos, que está baseada na descentralização das decisões e operações e, simultaneamente, através da centralização dos controles sobre os resultados atingidos é a forma ideal de gestão aplicável. Gerentes e subordinados definem em conjunto suas metas comuns (objetivos), estabelecendo a parcela de responsabilidade no desempenho de cada um (Chiavenato, 1994, p. 74-75).

² Amouzou, Koffi Djima; Pérez, Elizabeth Martin. **O Paradigma Organizacional: Análise de Alguns Conceitos de Alta Administração para Performance**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/AE08.htm>> Acesso em: 16 setembro 2002.

A administração por objetivos e autogerência, definida pelo sociólogo Domenico de Masi como “autonomia profissional dos trabalhadores”, permite que estes ofereçam à organização “obras concretas e não tempo”, o que vem permitir que seus gestores possam controlá-los à distância, avaliando os “resultados, em vez de controlar de perto os processos”. (Masi, 2000. p. 259)

Comentando o uso da administração por objetivos na condução de equipes de teletrabalhadores, Kugelmass observa que esta sistemática “... dá aos trabalhadores a oportunidade de serem independentes e se auto-organizarem em seu trabalho, embora, e às vezes, esconda um enfoque tradicional nas tarefas e no controle pelo supervisor”. (Kugelmass, 1996, p. 112)

Nesse sistema de administração por objetivos, o gerente assume um compromisso de proporcionar treinamento e ajuda, comportamento que conduzirá os seus subordinados à eficiência. Além disto, para atingir os objetivos é necessário que todos tenham as metas bem explicitadas por quem os gerencia, como também têm que ter ciência de como serão medidos os resultados de seus trabalhos, para evitar expectativas frustradas.

Em uma gestão baseada no autogerenciamento, o desenvolvimento da organização é a base da avaliação do empregado, através de critérios específicos. Os tradicionais indicadores de desempenho, tais como relógios de ponto, horários rígidos, produtividade controlada dão lugar a um monitoramento de desempenho centrado no alcance de metas. Sendo assim, cada empregado terá uma liberdade relativa, que lhe permita ser criativo em sua tarefa, sendo ele próprio o responsável pelo alcance da meta que lhe foi designada, contanto que a sua metodologia atenda às políticas e valores da organização. Esta metodologia resulta em um enorme intervalo de controle para o gerente. (Harrington, 1997, p. 306.).

Para a estruturação de uma equipe avaliada por objetivos, a organização precisa desenvolver um ambiente propício para que a excelência das pessoas tenha possibilidade de florescer. São eficazes o treinamento e a capacitação, necessárias a fim de que possam assumir a responsabilidade por seu próprio trabalho, através do desenvolvimento de soluções e idéias, necessárias para o alcance das metas pré-estabelecidas.

Esta sistemática de administração por objetivos se contrapõe ao clássico princípio do controle, onde se crê na falta de garantia de que alguém irá cumprir voluntariamente suas obrigações, portanto torna-se necessário o estabelecimento de controles sobre o trabalhador para assegurar que a manutenção das normas da empresa: incentivos, prêmios e sanções.

Chiavenato expõe que a implantação de uma administração por objetivos deve ser precedida de seis etapas, as quais consistem basicamente em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e novamente redefinir os objetivos (Chiavenato, 1999, p.204-205):

- **Formulação de objetivos consensuais** – quanto ao volume, prazo, capacidade de executar a tarefa. A superação dos objetivos deve trazer um benefício para a organização e proporcionar uma participação direta do avaliado nesse benefício, como um prêmio ou um esquema de remuneração variável.
- **Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados** – é imprescindível a aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e o seu comprometimento íntimo por alcançá-los;
- **Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos** – definidos os objetivos consensualmente e estabelecido o comprometimento, o passo seguinte é a definição dos recursos necessários para alcançá-los eficazmente;
- **Desempenho** - é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. O desempenho constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos.
Isto significa que cada pessoa deverá escolher com total liberdade e autonomia os seus próprios meios para alcançar os objetivos definidos. O gerente poderá proporcionar aconselhamento e orientação em vez de comando, controle e imposição.
- **Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados** – a medição constante dos resultados e o alcance dos objetivos precisam ter fundamentos quantitativos de mereçam fé e confiabilidade e, ao mesmo tempo, forneçam uma idéia objetiva e clara do andamento das coisas e do esforço do avaliado.

Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta (*feedback*) – muita informação de retorno e, sobretudo, suporte de comunicação é fundamental para reduzir a dissonância e incrementar a consistência, e permitir ao avaliado uma clara percepção de como está caminhando para avaliar seu esforço e resultados alcançados.

Estas etapas podem ser mais bem visualizadas através do diagrama (Figura 2.1) apresentado por Chiavenato:

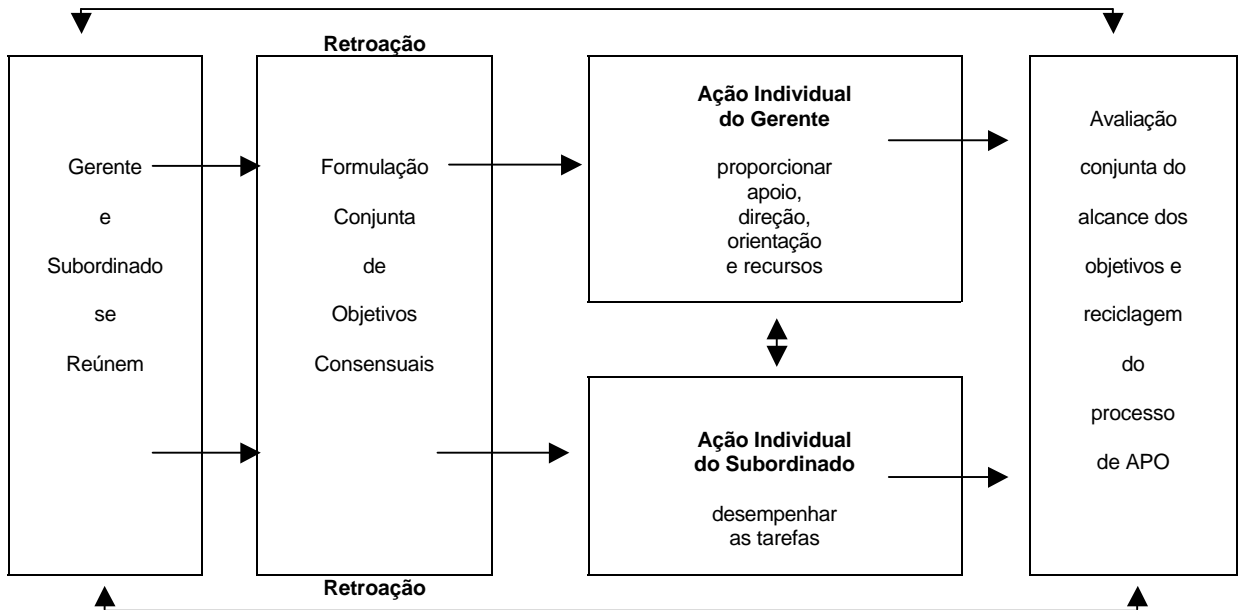


Figura 2.1 - O processo de Administração Participativa por Objetivos

Fonte: CHIAVENATO, 1999, p. 205.

Algumas ferramentas de gestão de pessoal utilizadas com equipes presenciais podem perfeitamente ser utilizadas em uma equipe de teletrabalhadores, e servirão para garantir ao mesmo tempo a ênfase nos resultados sem abrir mão da coordenação do trabalho que está sendo desenvolvido. Destacamos algumas ferramentas que podem ser bastante eficientes para o acompanhamento de qualquer tipo de trabalho, e em especial para o teletrabalho:

1. Plano de Ação.
2. Avaliação do Ciclo PDCA.
3. Agenda e Cronograma.
4. Tabela GUT – Gravidade, Urgência e Tendência.

2.3.3.1. Plano de Ação

O plano de ação permite que o gerente tenha uma visão total dos trabalhos e projetos em andamento, identificando de forma panorâmica os principais elementos que compõe qualquer projeto.

- a) **QUEM** – Nesta primeira fase será definido quem executará determinada atividade, avaliando-se quais as pessoas que dependem diretamente dela. O funcionário a ser designado “... deverá possuir as habilidades

necessárias ao desempenho do trabalho requerido na velocidade necessária ao cumprimento dos prazos” (Lewis, 2000, p. 90). Nos casos de tarefas a serem desenvolvidas em equipe o grau de entrosamento deve ser conhecido, para evitar surpresas no decurso do trabalho.

- b) O QUE** – O gestor deve deixar bastante claro quais são os resultados esperados para os envolvidos na atividade. Inclusive, com a indicação das áreas ou pessoas que dependem de sua execução, e quais insumos serão necessários. O entrosamento da equipe e a visão macro do processo são imprescindíveis quando as atividades são realizadas por etapas e por pessoas diferentes.

Um problema comum decorre quando líderes de equipe não passam claramente informações sobre metas e tarefas a serem realizadas aos demais membros, ficando os mesmos sem entendimento dos objetivos propostos. Esta falha do líder pode ser solucionada através da solicitação de feedback à equipe para que haja a certificação de que foram entendidas as tarefas e responsabilidades.

- c) PORQUE** – Saber o motivo e a importância da atividade desenvolvida, ou porque a mesma é fragmentada em etapas, e o motivo de ter sido a pessoas indicada para a tarefa garante não só a motivação necessária, mas principalmente a qualidade dos processos. O funcionário deve ter um entendimento bem claro do “porque” da atividade ou do projeto a ele designado.

- d) COMO** - Poucas organizações têm sistematizado suas rotinas e procedimentos, o que conduz a uma situação em que a previsibilidade dos resultados seja desconhecida a cada nova execução. A sistematização garante um perfeito acompanhamento das atividades e facilita a interação entre pessoas e equipes.

Na padronização de procedimentos devem ser identificadas e analisadas todas as tarefas que serão desempenhadas para atingir os objetivos do projeto ou atividade. Para tanto o trabalho deve ser dividido em partes menores para que a duração, os custos e os recursos necessários possam ser estimados mais precisamente.

Situações imprevistas podem ocorrer durante a execução, o que determina a necessidade de análise de riscos para antever as mais prováveis. Neste momento do projeto deve-se imaginar o que pode dar errado, e prever planos alternativos para evitá-los.

Além disto, a padronização de rotinas e procedimentos oferece inúmeras outras vantagens para a organização e funcionários³:

- **Para a organização:** a) facilita o treinamento de novos funcionários; b) elimina a interferência freqüente no trabalho do subordinado; c) elimina o esforço de procurar a solução do mesmo problema repetidas vezes e facilita o planejamento do trabalho diário;
 - **Para o funcionário:** a) capacidade de executar as tarefas sem a necessidade de ordens freqüentes da chefia; b) maior segurança no ambiente de trabalho; c) melhor motivação pela participação e envolvimento na elaboração do padrão; d) possibilidade de desprender o menor esforço.
- e) **ONDE** – No planejamento, o local para execução das tarefas pode parecer algo de menor importância, porém não deve ser desprezada, pois o sucesso de muitas atividades está condicionado ao local de execução da atividade conforme planejada. No caso específico do teletrabalho, a equipe precisa saber de antemão onde serão executadas as atividades, bem como o local das reuniões com toda a equipe.
- f) **QUANDO** – O aspecto temporal é de fundamental importância, pois os envolvidos devem ter a informação da data em que se iniciará o projeto ou atividade e a data limite para sua execução. Um cronograma deve ser estabelecido previamente, sendo que alguns ajustes poderão ocorrer durante a execução em função de novas demandas ou alteração no planejamento. As datas para encontros intermediários para avaliação do processo e das reuniões com toda equipe de teletrabalhadores devem ser divulgada com antecedência, para garantir a presença de todos e evitar surpresas.

³ Myrrha, Rubem - **Vantagens da padronização** – Disponível em:
<<http://fdg.org.br/subfdg/artigis/imprimir.asp?6>> Acesso em: 22 agosto 2002.

g) QUANTO – Os projetos e atividades devem ser avaliados com muito cuidado para evitar gastos desnecessários; nesta fase o tempo previsto para a execução da atividade deve ser avaliado. “Quando um gerente dá a uma pessoa um total de tempo inadequado à conclusão de uma tarefa, o indivíduo naturalmente sente-se desencorajado, e seu comprometimento provavelmente sofrerá” (Lewis, 2000, p. 89).

A observância criteriosa desses pontos na elaboração do plano de ação permite ao gestor saber, a qualquer momento, os dados mais importantes do projeto. A partir de planejamento anual, o gestor deve definir Plano de Ação mensal ou trimestral, de maneira que possa ter efetivo controle sobre o atingimento das metas estabelecidas para o período maior.

2.3.3.2. Avaliação do Ciclo PDCA⁴

A avaliação quanto ao andamento do Plano de Ação é feita através do Ciclo PDCA (Figura 2.2), pois o telegestor tem a grande responsabilidade de acompanhar cada etapa dos projetos e tarefas em andamento.

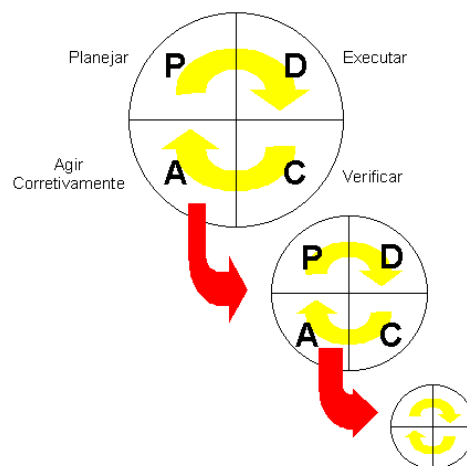


Figura 2.2 - Diagrama do Ciclo PDCA

O fato do telegestor não estar trabalhando pessoalmente com sua equipe exige um excelente planejamento de cada etapa do trabalho, fazendo constantes

⁴ **PDCA** – do inglês **Plan – Do – Check - Action** (Planejamento – Ação – Verificação - Ação de Correção)

avaliações do andamento de cada um delas. Esta sistemática de avaliação constante garante que os possíveis desvios de qualidade, produtividade e sinalização de não atingimento de metas possam ser corrigidos a tempo e compartilhados com a equipe.

A avaliação do ciclo PDCA só obterá sua eficácia se houver o estabelecimento de um cuidadoso Plano de Ação, nos moldes indicados no item anterior.

Um sistema de controle deve utilizar dados relativos ao desvio para dar início à ação corretiva; de outra forma, não passará de um sistema de monitoração e não um sistema de controle. (...) A resposta aos dados de controle tem acontecer no tempo certo. (...) Dados disponíveis de forma muito espaçada tornam-se sem utilidade para ações corretivas (Lewis, 2000, p. 72).

O teletrabalhador deve ser aconselhado a manter um controle diário do andamento dos trabalhos ou projetos sob sua responsabilidade, de tal forma que os dados terão significado quando forem consultados para montar os relatórios parciais de execução, impondo precisão, e com possibilidade de análise de possíveis pontos de falha. Na Ernst & Young os auditores e consultores anotam diariamente em um sistema eletrônico, as tarefas executadas em cada cliente, permitindo ao supervisor da equipe não só acompanhar o desempenho individual de cada membro, mas também saber em que etapa do trabalho se encontra o projeto.

Se o projeto possui etapas e prazos bem definidos, é possível fazer verificações necessárias para determinar o cumprimento do cronograma, qualidade, problemas, capacitação e realocação de mão-de-obra, ao se identificar excesso ou escassez de pessoas. O bom relacionamento entre teletrabalhador e telegestor deve ser intenso, pois se as pessoas estiverem com medo de serem criticadas por problemas surgidos na execução do projeto, tenderão a não buscar esclarecimentos das dúvidas e prejudicar o atingimento da qualidade desejada. Estas análises parciais permitem a decisão entre continuar ou não com o projeto.

Periodicamente, uma equipe deve fazer uma pausa no trabalho que está desenvolvendo para examinar a sistemática de processos adotados e análise de novas abordagens. Esta análise periódica deve resultar na produção de um relatório que forneça os subsídios necessários para uma tomada de decisão por parte do telegestor, ou do próprio teletrabalhador, partindo do princípio de que a autogestão

do trabalho deve estimulá-lo a esta avaliação. Lewis sugere vários pontos a serem observados na produção deste relatório (Lewis, 2000, p. 76):

1. **Andamento atual do projeto** – com o objetivo de medir o avanço efetivo do projeto;
2. **Situação futura** – com a previsão do que pode acontecer, em relação a prazos, custos, aprofundamento;
3. **Situação das tarefas críticas** – relatar informações sobre situações tidas como críticas em razão a alta complexidade técnica, e que merecem atenção especial.
4. **Avaliação de riscos** – identificar a existência de riscos que evidencia perdas monetárias, falhas de projeto, ou outras obrigações;
5. **Informações relevantes para outros projetos** – o que está sendo executado que pode influenciar outros projetos em andamento ou previstos para serem iniciados;

Esta análise só será eficazmente desenvolvida com o uso de ferramentas adequadas para coletar, processar e dispor informações de tal maneira a facilitar a tomada de decisões. Dentre elas deve-se utilizar, por exemplo, técnicas estatísticas, gráficas, pesquisa operacional, técnicas de *benchmarking*, técnicas de análise de competitividade e de análise de mercado⁵.

2.3.3.3. Agenda e Cronograma

O uso de agendas atualmente ficou otimizado com o surgimento das agendas eletrônicas, e em especial com a incorporação destas nos modernos sistemas de correio eletrônico (por exemplo: *Lotus Notes*, *Lotus Organizer*, e *Microsoft Outlook*). O uso da agenda deve estar associado à elaboração e atualização de um cronograma dos projetos e tarefas em andamento, previamente definidos no Plano de Ação. O acompanhamento das etapas do cronograma permite ao gestor estabelecer prazos, antecipá-los ou dilatá-los a partir da avaliação dos resultados parciais. O fato de não “ver” o subordinado impõe ao telegestor a adoção de uma

⁵ FALCONI CAMPOS, Vicente. **O aprendizado da Gestão**. Disponível em: <http://fdg.org.br/subfdg/artigis/imprimir.asp?14> > Acesso em: 22 agosto 2002.

rotina sistemática de acompanhamento da equipe, seja através de e-mail, telefone ou vídeo-conferência.

O ideal, porém, é a adoção de um *sistema de workflow* que permita o acompanhamento de cada projeto, de forma que todos os eventos ocorridos no decurso do mesmo possam ser inseridos para que tanto o telegestor quanto o teletrabalhador possam rever e avaliar cada etapa, e adotar novos procedimentos até a conclusão dos mesmos. Este sistema seria um misto de agenda e cronograma, proporcionando também uma organização das atividades da gerência, evitando que serviços deixem de ser feitos ou interrompidos, ficando no esquecimento e não sejam retomados em tempo hábil. O mercado já oferece sistemas prontos, como o *MS Project*, porém o ideal é a utilização de um sistema que interaja com os sistemas corporativos, evitando redigitações, eliminando assim erros de transcrição e perda de tempo.

2.3.3.4. Tabela GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.

O fato de ter uma agenda e cronogramas organizados e atualizados, não garante uma eficiência da gestão de uma equipe, é necessário associar o conceito da Tabela *GUT* à agenda e cronograma dos telegestores, e atribuir valores associados à Gravidade, Urgência ou Tendência que se apresentam, conforme modelo apresentado na Figura 2.3.

Valor a ser atribuído	Gravidade Conseqüências se nada for feito.	Urgência Prazo para tomada de decisão.	Tendência Proporção do problema no futuro.	GxUxT
	Os prejuízos ou dificuldades são:	É necessária uma ação:	Se nada for feito, o agravamento da situação será:	
5	Extremamente graves	Imediata	Imediato	125
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em curto prazo	64
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	27
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	1

Figura 2.3 - Princípios da Tabela GUT

Diante de várias atividades, decisões ou definições de novos projetos ou tarefas a serem desempenhadas pela equipe, a adoção da Tabela *GUT*

proporcionará ao gestor a possibilidade de adoção de critérios mais objetivos e não apenas indutivos. A Figura 2.4 traz um exemplo bastante simples da aplicação da Tabela GUT, onde se pode avaliar as prioridades em três situações fictícias.

Situações pendentes		G	U	T	GxUxT	Prioridade
1	Entrar em contato com o contribuinte que está com o recolhimento de ICMS em atraso.	5	5	5	125	1º
2	Marcar reunião presencial, com toda a equipe.	4	3	3	24	3º
3	O funcionário Y há uma semana não lê os e-mails enviados pela gerência.	3	5	3	45	2º

Figura 2.4 - Exemplo de Aplicação da Tabela GUT

Quando se tem pouca atividade ou situação pendente de solução não há a necessidade da construção de uma Tabela GUT formal; pode-se fazer a seleção de forma automática a partir dos conceitos GUT. O ideal é que a tabela GUT seja incorporada ao próprio sistema conforme sugerido no tópico anterior.

2.3.4. Treinamento

Atenção especial deve ser dedicada à política de treinamento nas organizações que adotam o teletrabalho. O treinamento deve seguir a mesma matriz de treinamento destinada aos demais funcionários. Mais adiante apresentaremos algumas peculiaridades que devem ser observadas.

2.3.4.1. Quem deve ser treinado e o que deve ser abordado

Deverão ser treinados os telegestores e funcionários que já estejam dentro da sistemática do teletrabalho, os funcionários que estarão trabalhando da sede da organização e que vão interagir com os teletrabalhadores, os candidatos, e as próprias famílias dos teletrabalhadores.

- a) **Teletrabalhadores** – o treinamento deve ter o objetivo de preparar o funcionário emocionalmente e psicologicamente para enfrentar a realidade de trabalhar sozinho, ou se em equipe, distanciado do seu gerente imediato. Deve-se, por exemplo, mostrar-lhes como evitar os vícios comuns de quem trabalha isolado (gula, alcoolismo, excesso de trabalho, etc.), como gerenciar o tempo, passar instruções quanto a postura e noções básicas de ergonomia.

- b) **Telegestores** – aos telegestores o treinamento deve ser dirigido no sentido de capacitá-lo a gerenciar equipes remotas, enfocando os aspectos de melhoria da comunicação, estabelecer e avaliar metas baseadas em resultados.
- c) **Pessoal de apoio na organização** - os funcionários administrativos devem ser preparados para oferecer o suporte aos trabalhadores remotos. Isto implica em fazê-los compreender que os teletrabalhadores são parte integrante da organização e que o fato de não trabalharem internamente, não os colocam em patamar superior ou em posição privilegiada. A agilidade e presteza no atendimento são muito importantes, e estão relacionados ao bom desempenho de uma boa equipe de retaguarda ao teletrabalhador, podendo, inclusive evitar deslocamentos desnecessários à sede da organização para resolver pequenas questões ou obter informações que não foram transmitidos pelos meios convencionais de comunicação (telefone, fax, correio convencional, ou correio eletrônico).
- d) **Familiares** – a família deve merecer especial atenção por parte da organização. Para ela deve-se preparar pequenas palestras ou encontros, cuja dinâmica deve fazer parte da estratégia da empresa para mostrar como outras famílias alcançaram êxito nessas situações.

2.3.4.2. Periodicidade e forma

O teletrabalho não exige uma aplicação de cronograma diferenciado, apenas exige dos telegestores uma maior percepção quanto a necessidade de treinamentos ou reciclagens.

O cronograma de treinamento pode ser definido após uma análise da produtividade do teletrabalhador e pode mensurado pela aplicação da sistemática de questionários de avaliação sobre os conhecimentos teóricos dos assuntos pertinentes a área de atuação do funcionário, bem como, sobre o conhecimento que o mesmo possui a respeito da estrutura organizacional, produtos e serviços oferecidos, não só pela organização, como também sobre as tendências gerais de mercado. O levantamento destas informações pode ser obtido através do envio de

questionários através de correio eletrônico ou em formulário eletrônico na rede corporativa da organização, que possa ser acessado pelo teletrabalhador.

Pode ser aplicada uma gama de métodos de treinamento possíveis em razão das mais modernas tecnologias existentes na área educacional. A empresa deve mesclar os treinamentos convencionais com treinamentos à distância, sendo que este último deve ser utilizado preferencialmente para as reciclagens.

Para os treinamentos à distância pode-se utilizar as mais modernas técnicas de ensino eletrônico, dentre as quais destacamos:

- Fitas de Vídeo Cassete ou DVD;
- CD-ROM multimídia interativo;
- Salas de bate-papo, onde a presença do instrutor permite a troca de experiências entre vários membros da equipe;
- Videoconferência;
- Envio de apostilas acompanhadas de questionários para avaliação de aprendizagem

Capítulo 3

ATIVIDADE DE AUDITORIA FISCAL-CONTÁBIL NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA

Neste capítulo abordaremos a estrutura administrativa da SEFAZ, o local onde a atividade de auditoria fiscal-contábil é desenvolvida, a infra-estrutura oferecida e o uso da microinformática.

Conhecer a estrutura da SEFAZ é fundamental para identificar pontos que precisam ser aperfeiçoados nas atividades de planejamento, execução e gestão dos trabalhos de auditoria fiscal-contábil, especialmente em relação às equipes de auditoria que trabalham remotamente.

3.1. Estrutura da área de gestão da fiscalização

As atividades de fiscalização dos contribuintes baianos, relacionados aos tributos estaduais, estão sob a responsabilidade da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ). A estrutura organizacional da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia referente à Fiscalização está definida no Decreto n.º 7.509 de 20/01/99, e se compõe das Diretorias de Administração Tributária Metropolitana, Norte e Sul (DAT), e Diretoria de Planejamento da Fiscalização (DPF), subordinadas à Superintendência de Administração Tributária (SAT).

A Diretoria de Planejamento da Fiscalização tem por finalidade planejar, desenvolver e manter os instrumentos necessários aos processos de fiscalização, normas e procedimentos, garantindo a divulgação e aplicação dos padrões de práticas definidos, planejando e acompanhando a fiscalização, através das seguintes gerências:

- a) Gerência de Automação Fiscal – GEAFI;
- b) Gerência do Setor Comércio e Serviços – GECES;
- c) Gerência de Estudos e Planejamento Fiscal – GEESP;
- d) Gerência do Setor Indústria e Comércio Exterior - GEINC;
- e) Gerência de Substituição Tributária - GERSU;
- f) Gerência de Mercadorias em Trânsito – GETRA;

As Diretorias de Administração Tributária têm por finalidade garantir a arrecadação através da fiscalização de empresas e estabelecimentos comerciais, trânsito de mercadorias da região, avaliando e analisando fraudes, sazonalidades, redução de conflitos na aplicação da legislação tributária. Estas atividades são desempenhadas diretamente pelas seguintes repartições fazendária:

- a) 32 Inspetorias Fazendárias - INFAZ;
- b) 03 Inspetorias de Fiscalização de Mercadorias em Trânsito - IFMT;
- c) 01 Inspetoria Fazendária de Investigação e Pesquisa – INFIP;
- d) 01 Inspetoria de Fiscalização de Empresas de Grande Porte – IFEP;
- e) 02 Coordenações de Fiscalização de Empresas de Grande Porte - COFEP;

3.2. Local de trabalho

A atividade de auditoria de fiscal-contábil, internamente chamada de “auditoria de estabelecimentos”, guarda em si algumas peculiaridades que a coloca entre as atividades que mais se enquadram dentro da sistemática de teletrabalho.

O RICMS estabelece que tal atividade deverá ser executada preferencialmente no estabelecimento do contribuinte ou do profissional contabilista, excetuando a realização deste exame para a repartição fazendária nos casos em

que nos locais indicados anteriormente não sejam oferecidas as condições para o desenvolvimento dos trabalhos fiscais¹.

A atividade de auditoria fiscal-contábil vem sendo realizada ao longo dos anos nas dependências das repartições fazendária, nos estabelecimentos sob ação fiscal, nos escritórios de contabilidade, ou ainda na residência dos auditores fiscais. Porém, não existe nenhuma norma infra-regulamentar que discipline o desenvolvimento das atividades de auditoria fiscal-contábil fora da repartição fazendária, nem tampouco existe uma política clara de oferta de suporte a esta modalidade de trabalho.

3.3. O uso da microinformática

A difusão do uso de microcomputadores entre os auditores fiscais da SEFAZ ocorreu a partir da iniciativa dos próprios funcionários, que se viam limitados sem o uso desta ferramenta quando eram designados para fiscalizar grandes empresas. Estes pioneiros adquiriram seus próprios microcomputadores, instalando-os em suas residências e utilizando principalmente softwares processadores de textos e planilhas eletrônicas.

Apenas em meados dos anos 90, a SEFAZ começou a dotar as repartições fazendárias de microcomputadores, sendo que as quantidades de equipamentos disponibilizadas não eram suficientes para atender a todo o quadro de auditores. Naquela época não havia sido desenvolvido sistema próprio de fiscalização, sendo utilizado apenas planilhas eletrônicas, editores de texto, e bancos de dados, este últimos através de rudimentares programas aplicativos, voltados basicamente para a auditoria de estoques, desenvolvidos pelos próprios auditores. Alguns destes sistemas foram incorporados aos atuais sistemas corporativos.

¹ Artigo 932 do RICMS-Ba, aprovado pelo Decreto 6.284/97:

“Art. 932. Os livros e documentos fiscais poderão ser retirados do estabelecimento pelos servidores do fisco estadual, no exercício de suas funções, para serem levados à repartição, sempre que no estabelecimento do contribuinte ou do profissional contabilista responsável por sua escrituração não houver condições de desenvolvimento dos trabalhos fiscais.

Parágrafo único. Na hipótese deste artigo, será lavrado Termo de Arrecadação, em 2 vias, uma das quais será entregue ao contribuinte ou seu representante legal.”

Mais recentemente foram disponibilizados, para parte dos auditores fiscais, microcomputadores do tipo *notebook*, bem como sistemas de fiscalização e de informações de apoio, permitindo que o funcionário desempenhe suas atividades com recursos tecnológicos da própria instituição, em sua residência, no estabelecimento comercial ou no escritório contábil. Destacamos que o fato de trabalhar fora da repartição fiscal muitas vezes é realizado por circunstâncias ligadas à natureza do trabalho a ser desenvolvido, principalmente quando grandes volumes de documentos precisam ser manuseados, inviabilizando assim a retirada desses documentos do estabelecimento da empresa.

A situação atual, a partir da aquisição de microcomputadores do tipo *notebooks* e *desktops*, elevou a média de equipamentos distribuídos, oferecendo assim um nível de proporcionalidade bastante confortável. Algumas unidades possuem a média de 1,5 equipamento por auditor, o que atende muito bem a demanda por este tipo de equipamento, já que nem todos os auditores trabalham em tempo integral na repartição fiscal. Fato que merece destaque é que foi estabelecido um percentual mínimo de 20% de notebook em relação ao total de equipamentos da equipe de fiscalização das Inspetorias Fazendárias, justamente por se prever a realização de trabalho de auditoria fora das instalações da repartição.

Vários sistemas computacionais corporativos são utilizados para dar suporte à auditoria de estabelecimento, desde a fase de programação fiscal até a finalização dos trabalhos. Os principais sistemas utilizados pela equipe de fiscalização são os seguintes²:

- **CFAMT** - Controle da Fiscalização e Acompanhamento de Mercadorias em Trânsito
- **CPT** - Controle de Pareceres Tributários
- **INC** - Informações do Contribuinte
- **MONIT** - Monitoramento
- **PGF** - Planejamento e Gerenciamento da Fiscalização

² Os detalhes sobre os sistemas podem ser verificados no Anexo 3

- **SAFA** - Sistema de Auditoria Fiscal Automatizada
- **SEAI** - Sistema de Emissão de Auto de Infração
- **SIDAT** - Sistema de Administração Tributária
- **SIMBA** - Sistema Simplificado de ICMS
- **SIPRO** - Sistema de Protocolo
- **SIST** - Substituição Tributária

O avanço da microinformática e das telecomunicações vem contribuindo fortemente para a preferência da realização dos trabalhos de auditoria fiscal-contábil na residência do auditor fiscal. Recentemente foi possibilitado o acesso a intranet da SEFAZ via acesso *web*. Até então, os auditores fiscais que trabalhavam em sua residência, no estabelecimento da empresa ou nas instalações dos profissionais contabilistas só conseguiam acessar apenas algumas informações, através de um sistema legado, que é o Sistema SIDAT, o qual é provido pela PRODEB, e limita-se basicamente a prestar informações cadastrais, de arrecadação e dos créditos tributários constituídos.

A disponibilização do serviço de acesso a intranet visou dotar os auditores que trabalham remotamente, especialmente em sua residência, de informações muito importantes para o bom desempenho do seu trabalho, conforme destacado no jornal interno da SEFAZ, que mostra as vantagens deste acesso remoto para os funcionários.

Intranet já pode ser acessada de casa - Os servidores da Fazenda contam com mais um recurso para o desenvolvimento dos seus trabalhos, inclusive na fiscalização. É que já está disponível para acesso remoto de casa ou qualquer outro lugar com acesso a *web* todo o conteúdo da intranet, que foi incrementada com o canal Fiscalização. Desta forma, já é possível ao servidor de fora das repartições fazendárias acompanhar as notícias diárias da Secretaria, além de realizar consultas ao cadastro dos contribuintes e obter informações sobre os processos fiscais. O acesso a extranet (nome técnico para o acesso remoto) se dará através de um link do lado esquerdo da *home* do site da Sefaz. Após este procedimento, o servidor deve entrar com *login* e senha de rede para a autenticação do serviço. A partir daí, é só navegar e bom trabalho.³

³ **Intranet já pode ser acessada de casa.** Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, Jornal Sefaz Notícias. Salvador: maio/junho 2002, p. 1

Além disto, o deslocamento à repartição onde o mesmo está lotado é substituído freqüentemente por outra que esteja mais próximo à sua residência, que em algumas situações pode estar situada em outra cidade.

3.4. O Planejamento da Fiscalização

O planejamento da fiscalização está relacionado diretamente à jurisdição dos contribuintes e lotação dos auditores fiscais em repartições fazendárias. Conforme visto no tópico 3.1, na estrutura da SEFAZ, o Estado da Bahia está dividido em três grandes regiões administrativas - Região Metropolitana, Região Norte e Região Sul - que por sua vez é composta de várias Inspetorias Fazendárias, às quais os contribuintes estão jurisdicionados.

Todo o trabalho de planejamento de fiscalização da SEFAZ é feito a partir de diretrizes expedidas pela Diretoria de Planejamento da Fiscalização (DPF), através de um avançado sistema computacional (Sistema de Planejamento e Gerenciamento da Fiscalização – PGF). Este planejamento é conduzido pelas gerências de segmento econômico que têm as seguintes atribuições:

- a) identificar demandas para elaboração de cronogramas de execução de ações fiscais observadas as especificidades do setor da atividade econômica;
- b) levantar e analisar o potencial e os fatores de sazonalidade que influenciam na arrecadação do setor;
- c) avaliar, juntamente com a área de suporte tecnológico, a viabilidade de desenvolvimento de sistemas de informações que facilitem o processo de fiscalização do setor;
- d) elaborar manuais de procedimentos de fiscalização voltados para o setor;
- e) executar as atividades de administração e controle de equipamentos Emissores de Cupom Fiscal - "ECF";
- f) pesquisar e conceber sistemas de interligação eletrônica com contribuintes, visando captura remota de informações fiscais;

- g) pesquisar e conceber sistemas eletrônicos de auditoria de escritas fiscais informatizadas e de validação de emissão de documentos fiscais;
- h) conceber programas de fiscalização voltada para contribuintes usuários de equipamentos de automação fiscal, controlando sua qualidade;
- i) acompanhar e analisar a aplicação da legislação estadual objetivando propor estudos que resultem em redução dos conflitos existentes na área específica.

O Sistema PGF, armazena as informações de cada um dos contribuintes, a partir da interação com os demais sistemas corporativos (Cadastro, Arrecadação, Informações Econômicos Fiscais), disponibilizando os dados necessários para uma tomada de decisão quanto a necessidade de uma ação fiscal. Além desta informações obtidas nos sistemas corporativos, o sistema recebe indicações a partir de análises efetuadas por:

- Gerências de segmento da DPF;
- Inspectores Fazendários e seus Supervisores – que através de análises dos bancos de dados de arrecadação e de informações econômico-fiscais percebem indícios de sonegação. Estas análises são realizadas a partir do próprio Sistema PGF;
- Auditores Fiscais e Agentes de Tributos Estaduais, ao final da execução dos monitoramentos dos contribuintes. Estes monitoramentos têm por objetivo verificar o cumprimento de obrigações acessórias, e tem sido um das grandes formas de levantamento de indícios de sonegação fiscal. Neste caso as indicações são feitas através do Sistema de Monitoramento, que exporta os dados diretamente para o Sistema PGF.

A finalização da programação fiscal culmina com a expedição de Ordens de Serviço (OS) nas repartições fazendárias, para cada um dos auditores ou grupo destes, obedecendo aos critérios de prioridade nas indicações de contribuintes que devam passar por auditoria.

A distribuição das OS para os auditores fiscais que trabalham dentro da sistemática de teletrabalho (teleauditores), é feita atualmente através do envio de e-mail com o arquivo correspondente. Em algumas situações, são entregues em disquetes. Além do arquivo magnético, o auditor recebe, junto com os disquetes, a via impressa da OS, devidamente assinada pelos gestores e os arquivos magnéticos contendo todo o histórico do contribuinte disponível nos bancos de dados da SEFAZ, extraído do Sistema INC - Informação do Contribuinte.

A Ordem de Serviço será recepcionado pelo Sistema de Emissão de Auto de Infração (SEAI-Auditor), que servirá para emissão do produto final da auditoria, qual seja: Termo de Encerramento, Termo de Intimação para Pagamento ou Auto de Infração.

Tanto o Sistema INC quanto o Sistema PGF permite que o próprio auditor, em qualquer repartição fiscal, gere disquete com suas próprias OS e as informações relativas a cada um os contribuintes a serem fiscalizados ou monitorados.

De posse deste material o procedimento fiscal terá início com a intimação ao contribuinte para apresentar livros e documentos ou através da lavratura de termo em livro próprio.

3.5. Supervisão

As atividades de fiscalização são acompanhadas pelos Auditores Supervisores, envolvidos unicamente nas atividades de planejamento e acompanhamento das Ordens de Serviço.

Cada unidade fazendária pode designar, no mínimo, um auditor Supervisor por cada grupo de dez auditores. Sendo que suas principais atribuições estão previstas na Portaria nº 035/96, e são:

- a) auxiliar no planejamento da fiscalização, emitir as Ordens de Serviço, e acompanhar a execução dos trabalhos de auditoria;
- b) efetuar o saneamento dos Autos de Infração lavrados, observando a adequação do mesmo às normas regulamentares, evitando assim a produção de auto com vícios de forma, que possam acarretar cobranças

indevidas ou serem julgados nulos quando do possível julgamento na esfera administrativa.

3.5.1. Planejamento e Supervisão da fiscalização de grandes empresas

Conforme detalhado no tópico 3.1, além das Inspetorias Fazendárias, também conhecidas como Inspetorias Regionais, a SEFAZ conta com três repartições fazendárias responsáveis pelo acompanhamento e fiscalização de empresas de grande porte, estando cada uma delas subordinadas a uma das Diretorias de Administração Tributária Regional (Tabela 3.1). O critério para ser considerado como contribuinte de grande porte baseia-se no montante do faturamento e arrecadação do contribuinte, considerando-se, para tanto, o faturamento e arrecadação global de todos os seus estabelecimentos ocorrida no exercício imediatamente anterior.

Tabela 3.1 - Distribuição das Unidades de Fiscalização de Grandes Empresas

Diretoria	Unidade	Município Sede
Metro	IFEP	Simões Filho
Sul	COFEP – Sul	Vitória da Conquista
Norte	COFEP – Norte	Feira de Santana

Com exceção da IFEP, que desempenha integralmente as funções de uma Inspetoria Fazendária, as COFEP's só desempenham as funções relacionadas ao acompanhamento de arrecadação e fiscalização de contribuintes sob sua responsabilidade, ficando os mesmos jurisdicionados à Inspetoria Fazendária de seu domicílio.

Tanto a IFEP quanto as COFEP possuem equipe própria de fiscalização, que trabalham integralmente dentro da sistemática de teletrabalho, onde os deslocamentos à unidade fazendária ocorrem de forma periódica.

Capítulo 4

TELETRABALHO NA SEFAZ

A partir da constatação de que o Regulamento do ICMS estabelece que o local preferencial de execução das atividades de auditoria fiscal-contábil deve ser o estabelecimento do contribuinte ou do seu profissional contabilista¹, buscamos identificar, através de pesquisa de campo, quais são os locais efetivamente utilizados pela equipe de auditores da SEFAZ para a realização da citada auditoria, e avaliar o grau de gestão por parte dos inspetores e supervisores sobre a equipe de trabalho, a partir dos conceitos de gestão de equipes de profissionais que trabalham remotamente, ou seja, teletrabalhadores.

4.1. Objetivos específicos

Alguns pontos mereceram atenção especial, quando da elaboração dos questionários, para que fosse possível atingir o objetivo da pesquisa, conforme descrito a seguir.

1. Quantificar os auditores fiscais envolvidos na auditoria fiscal-contábil que trabalham remotamente, identificando os respectivos locais de execução das suas atividades;

¹ Conforme prevê o artigo 932 do Regulamento do ICMS-Ba, aprovado pelo Decreto 6.284/97.

2. Identificar a percepção que auditores fiscais e gestores têm sobre as atividades de auditoria fiscal-contábil realizadas remotamente, em local diverso da unidade fazendária onde estão lotados;
3. Conhecer as razões que levaram os auditores fiscais a adotarem esta sistemática;
4. Avaliar as dificuldades encontradas para a execução remota das atividades de auditoria fiscal-contábil, sob a ótica dos executantes e gestores;
5. Averiguar a percepção dos Auditores Fiscais e Gestores (Inspetores, Coordenadores das COFEP's e Supervisores) sobre o trabalho executado fora da repartição;
6. Interpretar a atual gestão dos auditores fiscais que trabalham remotamente, buscando a identificação da aplicação dos conceitos de gestão de teletrabalhadores, adotadas pelas organizações empresarias, que já estabeleceram um programa oficial de teletrabalho;
7. Identificar a estrutura que a SEFAZ coloca à disposição da equipe de fiscalização que trabalha remotamente;
8. Analisar as vantagens e desvantagens do trabalho remoto na SEFAZ;
9. Apresentar sugestões, com base nos conceitos de teletrabalho já existente, para aperfeiçoar a sistemática de gestão da atividade de auditoria fiscal-contábil realizada dentro da sistemática de local alternativo de trabalho;

4.2. Metodologia da pesquisa

A metodologia utilizada na pesquisa foi quantitativista usando-se a técnica de questionários, através de análise qualitativa das respostas. O tipo de pesquisa adotada está classificada como levantamento, pois buscamos detectar a realidade do universo pesquisado, solicitando de um grupo significativo de gestores e auditores fiscais, informações acerca do local onde são executadas as atividades de

auditoria fiscal-contábil, e a forma como os gestores fazem o acompanhamento e avaliação de sua equipe de trabalho.

Não buscou-se o rigor no uso da metodologia estatística durante a pesquisa de campo, a qual deverá ser aplicada pela administração tributária, quando da implementação de um programa oficial de teletrabalho na SEFAZ.

A pesquisa foi realizada entre os dias 22 de maio a 06 de setembro de 2002, onde os questionários (Anexos 5 e 6) foram remetidos através do correio eletrônico nos meses de maio e junho, acompanhado de texto contendo a justificativa para a aplicação dos mesmos (Anexo 7). O retorno dos questionários, recebido até o início do mês de setembro, se deu através do próprio correio eletrônico, pessoalmente, por malote e correio convencional. Nos Anexos 8 e 9 está demonstrado o controle quantitativo dos questionários enviados e recebidos.

4.3. Amostra

A SEFAZ desenvolve as atividades de auditoria fiscal-contábil através de uma estrutura composta por 32 Inspetorias Fazendárias (INFAZ), 01 Inspetoria de Fiscalização de Empresas de Grande Porte (IFEP), e 02 Coordenações de Fiscalização de Empresas de Grande Porte (COFEPs). Estas unidades são administradas por 33 Inspectores Fazendários, 02 Coordenadores das COFEP's e 49 Supervisores, que tem o papel de coordenar e supervisionar uma equipe composta por 436 Auditores Fiscais, distribuídos entre as três Diretorias de Administração Tributária (DAT). Os questionários foram aplicadas no universo das três Diretorias.

4.3.1. Amostra dos auditores fiscais

A SEFAZ conta atualmente com 436 auditores fiscais envolvidos diretamente na atividade de auditoria fiscal-contábil, lotados em 35 repartições fazendárias. Foram distribuídos 249 questionários para os auditores fiscais que executam a atividade de auditoria fiscal-contábil na IFEP, COFEP Norte e Sul e em mais 11 Inspetorias Fazendárias, conforme Anexo 8.

Obtivemos um retorno de 77 questionários, que correspondem a um total 17,66% do universo total de Auditores Fiscais envolvidos diretamente nas atividades de Auditoria Fiscal-Contábil, conforme detalhado na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Demonstrativo da Amostra de Auditores Fiscais Pesquisados

Universo Total		Questionários Distribuídos	Questionários Distribuídos/ Total	Questionários Respondido (amostra)	Questionários respondidos/ Questionários distribuídos	Questionários respondidos/ Total
Auditores Fiscais	436	249	57,11 %	77	30,92 %	17,66 %
Repartições Fazendárias pesquisadas	35	14	40,00 %	14	100,00 %	40,00 %

Fonte: Pesquisa de Campo. Vide maiores detalhes sobre a amostra no Anexo 8

4.3.2. Amostra dos gestores e repartições fazendárias

Os questionários foram distribuídos à totalidade dos 84 gestores da SEFAZ. Obtivemos um retorno de 39 questionários, que correspondem a um total 46,43% do total de Gestores (Inspetores, Coordenadores das COFEP's e Supervisores). Estes 39 gestores representam um universo de 25 repartições fiscais, tendo sob sua gestão um total 341 Auditores Fiscais (76,83%), conforme Anexo 9, e resumido na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 - Demonstrativo da Amostra de Gestores Pesquisados

Universo Total		Questionários Distribuídos	Questionários Distribuídos/ Total	Questionário Respondido (amostra)	Questionários respondidos/ Questionários distribuídos	Questionários respondidos/ Total
Gestores	84	84	100,00 %	39	46,43 %	46,43 %
Repartições Fazendárias pesquisadas	35	35	100,00 %	25	71,43 %	71,43 %

Fonte: Pesquisa de Campo. Vide maiores detalhes sobre a amostra no Anexo 9

4.4. Avaliação do questionário

Diante dos resultados obtidos foi possível identificar os locais utilizados para a realização da atividade de auditoria fiscal-contábil, com respectiva quantificação dos auditores fiscais envolvidos, e o seu grau de execução nas residências dos auditores

fiscais; apesar desta prática não estar claramente prevista em regulamentação, e até então não existir registros das ocorrências desta modalidade de execução.

Obtivemos ainda uma resposta à percepção dos auditores fiscais e gestores quanto aos locais onde os trabalhos são executados, onde foram apontadas as vantagens, desvantagens e dificuldades, e a visão que os mesmos têm sobre a necessidade ou não da formalização e sistematização das atividades de auditoria fiscal-contábil realizada fora das repartições fazendária. Isto porque, toda a prática de gestão adotada atualmente, é a mesma para com os auditores fiscais que trabalham internamente ou remotamente, sem que haja uma preocupação com as peculiaridades de cada sistemática de trabalho, apesar de se assemelharem em vários aspectos.

4.4.1. O perfil dos auditores fiscais da SEFAZ

A escolha da residência como local preferencial para o exercício das atividades é apontada como preferência pessoal por 27,27% dos auditores, sendo que 51,95% apontam que a escolha se dá pela falta de estrutura das repartições fazendárias. Dentre as principais dificuldades encontradas para a execução do trabalho na unidade fazendária foram citadas: falta de tranqüilidade (70,13%); falta de equipamento exclusivo (67,53%), falta de espaço (61,04%), falta de segurança (45,45%), computadores defasados tecnologicamente (41,56%), e distância entre a residência e a repartição (40,26%).

Os auditores que trabalham em suas residências se declaram mais produtivos, e a grande maioria (83,12%) não se sente discriminada por não trabalhar dentro da unidade fazendária, porém, quando isto acontece (6,49%) o tratamento diferenciado ocorre por parte dos outros servidores da unidade (60,00%), ou por outros auditores, supervisor ou inspetor (40,00%). A grande maioria dos auditores fiscais que trabalham remotamente autoavaliou-se como cumpridora dos prazos em relação aos colegas que trabalham nas repartições fazendárias (de forma semelhante: 46,75%, e melhor: 40,26%).

Independente das preferências pessoais ou infra-estrutura oferecida pelas repartições, a grande maioria dos auditores fiscais envolvidos nas atividades de

auditoria fiscal-contábil ainda prefere trabalhar em sua própria residência, conforme detalhado na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Local preferencial dos Auditores Fiscais para a execução das atividades

Local	%
Residência	62,34
Unidade Fazendária onde está lotado	22,08
Outra Unidade Fazendária	3,90
Estabelecimento do Contribuinte	2,60
Não respondeu	9,08
Total	100,00

Fonte: Pesquisa de Campo (Vide Anexo 4 – item 1.1.1)

Esta grande maioria desloca-se pelo menos, uma vez por semana à uma repartição fazendária, principalmente pela necessidade de acesso aos sistemas corporativos que fornecem as informações ainda não disponíveis na Extranet, seguido fortemente pela necessidade de equipamentos, contato com o contribuinte e discutir questões técnicas com colegas ou gestores. Apenas 14,29% vão à repartição por determinação expressa do Inspetor. A Tabela 4.4 demonstra o resumo do comportamento do Auditor Fiscal em relação ao local deslocamento à repartição fazendária.

Tabela 4.4 – Motivo dos deslocamentos de Auditores Fiscais à repartição fazendária

Motivos	%
Acesso a sistemas corporativos	90,91
Equipamentos	62,34
Discussão técnica com os colegas	45,45
Discussão técnica com os gestores	44,16
Atendimento ao contribuinte	41,56
Determinação expressa do Inspetor	14,29
Outros motivos	5,19

Fonte: Pesquisa de Campo (Vide Anexo 4 – item 1.1.3)

Dentre os principais sistemas de apoio à atividade de auditoria fiscal-contábil, o Sistema INC-Auditor é avaliado como satisfatório por 74,03% dos auditores fiscais, excelentes por 9,09% e insuficiente por apenas 11,69%. Foram apresentadas algumas sugestões para melhoria do referido sistema, conforme comentário livre transcrito no Anexo 4 (item 1.1.8).

A maioria dos auditores (85,71%) se queixou da dificuldade de acesso a sistemas corporativos diretamente de suas residências, tendo sido apontado a necessidade de acesso remoto dos seguintes sistemas: SIPRO, PGF, PGM, CPT e IEF.

Grande parte dos auditores fiscal não recebe material de expediente para a execução do trabalho remoto, sendo que 67,53% não o solicitam, porém foi mencionado que deveria ser fornecido papel e cartucho para a impressora. Muitos falaram também da possibilidade da SEFAZ reembolsar os custos assumidos com energia, telefone e manutenção de equipamentos.

Com referência a política de distribuição de equipamentos foram colhidas posições bastante divergentes. Alguns preferem trabalhar com *notebook* fornecido pela SEFAZ, apontando ainda que deveria ser fornecida a impressora. Outros indicam que deveria ser criada uma linha de crédito pessoal para que os equipamentos adquiridos passem a ser propriedade do próprio funcionário. Maiores detalhes constam nos comentários livre, transcrito no Anexo 4 (item 1.1.19).

4.4.2. O perfil dos gestores da área de fiscalização da SEFAZ

Os gestores da SEFAZ têm, sob sua responsabilidade, uma grande equipe de auditores fiscais envolvidos na atividade de auditoria fiscal contábil, sendo que 45,75% desta equipe residem na mesma cidade onde está situada a unidade fazendária. Existe ainda a ocorrência de funcionários que residem em outra Unidade da Federação.

Estes gestores indicam que as atividades de auditoria fiscal-contábil são desenvolvidas totalmente na própria unidade fazendária por 25,67% dos auditores, enquanto que 37,01% alternadamente entre residência e unidade fazendária, os demais as realiza integralmente na residência (37,31%).

Para se comunicar com este contingente significativo de funcionários que trabalham remotamente, os gestores utilizam o correio eletrônico (92,00%), telefone (84,00%) e reuniões mensais (60,00%).

A distribuição da programação fiscal, que ocorrem através de emissão de Ordens de Serviço, é feita pessoalmente (76,00%) e através de correio eletrônico (48,00%).

Quanto ao fornecimento de materiais de expediente, os gestores informaram que não os fornece porque 52,00% dos auditores não solicitam. Alguns gestores (20,00%) não fornecem por entender que a SEFAZ não autoriza ou porque pessoalmente entende que não deva ser fornecido. Somente 28,00% dos gestores disponibiliza material de expediente aos funcionários que trabalham remotamente.

No que diz respeito a política de equipamentos, 89,74% dos gestores entende que a SEFAZ deve fornecê-los, e 52,00% esclarece que já fornecem *notebooks* para os Auditores.

Com referência a análise do perfil dos auditores fiscais, 58,97% entende que os mesmos não estão preparados para trabalhar remotamente, sendo apontado a questão de engajamento e comprometimento com a SEFAZ, aspecto que deve ser mais bem estudado. Quando é identificada baixa produtividade de auditores fiscais que trabalham remotamente, esta é atribuída principalmente a falta de perfil (41,03%), falta de estrutura (30,77%), e apenas 20,51% por incapacidade técnica. Estas são deficiências que devem ser corrigidas com treinamento, e melhoria na comunicação entre gestores e subordinados, conforme abordado no capítulo 2 (item 2.3). Entretanto, 53,85% dos gestores avaliam que o local de trabalho não interfere na produção dos funcionários que trabalham remotamente, apontando, inclusive, que 25,64% produzem de forma igual contra 20,51% que produzem menos. Em contrapartida, 70,49% destes funcionários cumprem os prazos de forma semelhante aos de outros funcionários, e somente 15,38% não os cumprem com a mesma qualidade.

Capítulo 5

A PRÁTICA DO TELETRABALHO NA COFEP-Sul

Das três unidades de fiscalização de empresas de grande porte, a COFEP-Sul, apresenta o maior grau de diversidade quando comparamos o local de residência do auditor fiscal em relação à sede da unidade fazendária à qual está jurisdicionado.

Na COFEP-Norte a maioria dos auditores fiscal reside em Feira de Santana, sede da referida unidade, na IFEP os auditores moram em cidades da própria região metropolitana de Salvador, e na COFEP-Sul apenas três dos seus auditores residem em Vitória da Conquista, sede da referida unidade, conforme detalhado na Tabela 5.1.

Tabela 5.1 - Distribuição da Residência dos Auditores Fiscais das Unidades de Fiscalização de Empresas de Grande Porte

Residência do Auditor	IFEP	COFEP - Norte	COFEP - Sul
Mesma cidade da unidade	-	11	3
Outra cidade – com Inspetoria	80	05	10
Outra cidade – sem Inspetoria	-	-	-
Outro Estado	-	-	1

Fonte: Pesquisa de Campo (Anexo 10)

Comparada com as outras unidades de fiscalização de Grandes Empresas, é peculiar a descentralização dos 14 Auditores Fiscais da COFEP-Sul, cujos membros da equipe são originários das mais diversas Inspetorias Fazendárias da própria

região sul. A sede desta Coordenação está no Município de Vitória da Conquista, sede da DAT-Sul.

A COFEP-Sul não possui estrutura física para receber sua equipe de trabalho, isto porque é operacional manter os auditores nas suas regiões de origem, para que estejam mais próximos das empresas a serem fiscalizadas. Nesta estratégia de descentralização da equipe, com centralização da supervisão, esta Coordenação aplica o sistema de hotelaria¹, onde os auditores utilizam a estrutura de sua Inspeção de origem, ou outra qualquer, pois alguns deles já residiam em cidades diversas de sua lotação inicial. Para estes, é preferível o uso de uma repartição na cidade em que reside. A região que compreende a DAT-Sul foi informalmente dividida em sub-regiões, onde as Inspeções Fazendárias próximas entre si foram agrupadas, em função da proximidade da residência ou Inspeção de origem dos auditores lotados na Coordenação. Na programação fiscal, os gestores desta unidade buscam alocar o profissional mais próximo da empresa a ser fiscalizada. Esta sistemática faz com que na prática as Inspeções Fazendárias funcionem como verdadeiros escritórios satélites.²

Outro detalhe próprio da COFEP-Sul, em relação às demais repartições fazendárias é que um dos seus auditores fiscais reside em outra Unidade da Federação, e três outros em cidades diversas das quais já estavam lotados originalmente, inclusive sob jurisdição de outra Diretoria. Neste caso, as estruturas físicas das Inspeções da outra Diretoria são utilizadas por estes auditores para receberem ou protocolarem processos, e acessarem sistemas corporativos, sem necessidade de viajarem para o Município sede da COFEP-Sul ou de sua Inspeção de origem.

A Tabela 5.2 mostra de forma detalhada as Inspeções de origem dos Auditores da COFEP-Sul, onde os mesmos residem, quais Inspeções utilizadas como base de trabalho, além de indicar a quantidade de contribuintes classificados como de grande porte jurisdicionados em cada uma.

¹ Hotelaria – vide maiores detalhes sobre esta sistemática de utilização alternativo de local de trabalho no capítulo 1 (item 1.3.2.1).

² Para maiores detalhes sobre escritórios satélites vide capítulo 1 (item 1.2.3).

Tabela 5.2 - Distribuição de Contribuintes e Auditores da COFEP-Sul por Inspetoria Fazendária

Sub Região	Inspetoria de Origem do Auditor	Instalações de Inspetoria utilizadas como base	Quantidade de Grandes Empresas	Onde residem os Auditores
Oeste	Barreiras	Barreiras/Salvador	56	01- Barreiras 01- Salvador
	Bom Jesus da Lapa	Barreiras	06	-
Central	Brumado	Vitória da Conquista	10	-
	Guanambi	Vitória da Conquista	06	-
	Itapetinga	Vitória da Conquista	25	01 – Vitória da Conquista
	Jequié	Vitória da Conquista	24	-
	Vitória da Conquista	Vitória da Conquista	35	02 – Vitória da Conquista
Sul	Ilhéus	Ilhéus	28	04 – Ilhéus
	Ipiaú	Ilhéus e Itabuna	03	-
	Itabuna	Itabuna/Ilhéus/Salvador	48	01 – Salvador 01 – Ilhéus
Extremo Sul	Eunápolis	Eunápolis/Salvador	23	01 – Salvador 01 – São Paulo
	Itamarajú	Eunápolis e Teixeira de Freitas	06	-
	Teixeira de Freitas	Teixeira de Freitas	26	01 – Teixeira de Freitas
Totais			296	14 – Auditores

Fonte: COFEP-Sul e Sistema SIT/SEFAZ - Base 13/09/2002

A comunicação entre auditores e gestores dessa unidade é realizada de forma intensa através do uso de correio eletrônico e telefone. Esta descentralização da equipe permitiu uma economia significativa dos custos com deslocamentos à sede da Coordenação em Vitória da Conquista.

Os deslocamentos ficam apenas por conta das reuniões trimestrais com toda a equipe, ou em situações especiais, para discussões mais aprofundadas sobre o andamento dos trabalhos de auditoria. Além disto, o Coordenador e Supervisor da unidade deslocam-se periodicamente às repartições fazendárias utilizadas como base de trabalho para acompanhar o andamento dos trabalhos.

A distribuição da programação fiscal é feita diretamente no sistema PGF, onde são emitidas as Ordens de Serviço, que são acessadas pelos auditores nas Inspetorias Fazendárias utilizadas como base de trabalho, ou encaminhadas através do correio eletrônico, caso o auditor solicite.

O envio de processos para análise e parecer é feito através do serviço de malote da SEFAZ, sendo que parcela significativa dos contribuintes já utiliza o sistema de processo eletrônico, o que permite que a análise dos processos ocorra unicamente através do Sistema CPT, o que garante agilidade na conclusão dos mesmos.

Capítulo 6

GERENCIANDO EQUIPES DE AUDITORES FISCAIS DA SEFAZ UTILIZANDO AS TÉCNICAS USUAIS DE TELEGESTÃO

A equipe de auditores fiscais da SEFAZ, envolvidos na atividade de auditoria fiscal-contábil, conforme abordado no capítulo 4, realiza suas atividades de forma preponderante fora da repartição fazendária. Isto faz com que os aspectos envolvidos no processo de gestão de uma equipe de auditoria tomem contornos especiais quando tratamos de teleauditores, pois com já foi discutido anteriormente, esta sistemática de trabalho é marcada por características bem peculiares, especialmente no que se refere à supervisão.

O planejamento, supervisão, treinamento e disponibilização de infra-estrutura são os aspectos que abordaremos a seguir. Nestas providências reside o sucesso de todo o trabalho desenvolvido pelas equipes de fiscalização que trabalham remotamente.

Ao abordar cada um destes aspectos estaremos avaliando qual deve ser o papel do telesupervisor na condução de uma equipe de teleauditores.

6.1. O papel do supervisor

O trabalho de auditoria fiscal-contábil, para atingir sua finalidade, deve ser planejado previamente de forma adequada, prevendo a natureza, a extensão e a profundidade dos procedimentos que nele serão empregados, bem como a oportunidade de sua execução. Neste particular, o Auditor deve receber instruções claras dos procedimentos de auditoria a serem realizados, pois estas instruções é que irão permitir-lhe definir quais procedimentos ou roteiros de Auditoria serão aplicáveis para que seja possível formar opinião sobre a escrituração fiscal-contábil do contribuinte auditado, e assim poder emitir o seu relatório final, desde um simples Termo onde fique consignado que a empresa está adimplente com suas obrigações tributárias, ou a expedição de Termo de Intimação para Pagamento ou Auto de Infração, quando detectada alguma irregularidade.

Somente com normas e procedimentos claros, o desenvolvimento do trabalho poderá ser adequadamente supervisionado. O Auditor deve ter um acompanhamento de um supervisor capaz de o auxiliar diante de situações em que uma tomada de decisão se torne complexa em razão de ocorrências de fraudes ou situações atípicas, em especial aquelas relacionadas a controversas interpretações de normas legais.

O supervisor de auditores que trabalham a maior parte do tempo remotamente, por não ter intenso contato direto para acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos de auditoria deverá ter reconhecidamente capacidade técnica e ser profundo conhecedor de sua equipe de trabalho. Com isto, poderá designar para execução do teletrabalho apenas os auditores fiscais que possuam o perfil para esta sistemática de trabalho, associada à aspectos relacionados com porte ou atividade da empresa a ser fiscalizada.

Cumpra também ao supervisor garantir que a equipe esteja dotada de todos os recursos necessários para a consecução da tarefa distribuída. Neste particular, destacamos os aspectos relacionados à infra-estrutura física adequada, equipamentos compatíveis com o trabalho e referência bibliográfica atualizada.

Para suprir possíveis deficiências, o supervisor deve estar atento, para encaminhar imediatamente os membros da equipe para participar de cursos e

treinamentos, os quais devem ser assistidos de forma compulsória, já que o seu objetivo é a manutenção de uma equipe em patamar de adequado nível de excelência.

A avaliação dos trabalhos desenvolvidos pelos auditores fiscais deve levar em consideração dois aspectos. O primeiro a ser abordado relaciona-se com o acompanhamento da execução dos trabalhos e o segundo com o controle sobre os resultados obtidos.

6.1.1. Acompanhamento das atividades

A Supervisão deve exercer o acompanhamento da execução dos trabalhos de auditoria antes do seu encerramento, devendo certificar-se de que os procedimentos de auditoria aplicáveis estão sendo efetivamente utilizados, e se a produção de prova documental do levantamento está sendo feita de forma a permitir a comprovação futura da auditoria realizada.

Inexiste na SEFAZ uma regulamentação clara e precisa da autoridade do Supervisor sobre as auditorias em andamento, e a subordinação dos auditores às diretrizes emanadas dele. Esta falta de submissão, além de ser uma omissão normativa, recai no fato de que o auditor fiscal torna-se o único responsável pela lavratura do termo de encerramento de fiscalização, que pode redundar, ou não, na constatação de irregularidades.

Desta forma, a existência de uma norma que deixe clara a obrigatoriedade de apresentação dos papéis de trabalhos ao supervisor durante a execução dos trabalhos proporcionaria elementos para uma avaliação da qualidade dos trabalhos desenvolvidos, bem como o cumprimento das atividades. Permitiria ainda, ao Supervisor, avaliar junto com a equipe de trabalho se há ou não necessidade de maior aprofundamento da auditoria. Em caso negativo, indicar a realização de roteiros sumários, economizando assim tempo precioso que poderia ser alocado na auditoria de outros contribuintes. Uma normatização quanto aos papéis de trabalho deve ainda prever parâmetros para sua elaboração, destacando os aspectos inerentes, tais como: completabilidade, objetividade, concisão, lógica e limpeza.

Outro procedimento deve ser a elaboração de dossiês (físicos ou virtuais) com informações relacionadas aos negócios do contribuinte. Nos casos de empresas industriais, catalogar informações sobre o processo industrial, através da obtenção ou elaboração do fluxograma do processo industrial. Estas informações servirão de base para futuras fiscalizações, que normalmente são realizadas por equipes diferentes de auditores. Os papéis de trabalho, portanto, “... *formam o conjunto de formulários e documentos que contêm as informações e apontamentos obtidos pelo auditor durante seu exame, bem como as provas e descrições dessas realizações; constituem a evidência do trabalho executado e o fundamento de sua opinião.*” (Attie, 2000, p. 156).

6.1.2. O controle dos resultados obtidos

Os resultados obtidos devem estar armazenados em bancos de dados confiáveis, permitindo assim um resgate rápido e inteligente destas informações a fim de subsidiar programações fiscais futuras. Este procedimento já é habitual na SEFAZ, através da interação do Sistema SEAI, que exporta o resultado das ações fiscais, sejam elas com o sem resultados, para o sistema que planeja e gerencia a Fiscalização (Sistema PGF).

Além disto, faz-se necessário estabelecer critérios rígidos e imparciais para revisão dos trabalhos de auditoria fiscal-contábil já executados, a exemplo do que ocorre com as empresas de auditoria independente, que sofrem a revisão dos seus papéis de trabalho por outra empresa de auditoria, por determinação da Comissão de Valores Mobiliários. Esta é uma prática salutar, que impõe qualidade, seriedade e confiança no sistema.

6.2. Gestão de equipes que trabalham remotamente

A gestão de equipe de teleauditores conseguirá melhores resultados se estiver baseada na filosofia administrativa de autogerenciamento, amplamente discutida no Capítulo 21 (item 2.3.2). Para isto, deve-se ter o cuidado de preparar uma equipe de gestores especializados nesta metodologia de gestão de pessoal. A atribuição de autonomia para cada membro da equipe deve estar diretamente

relacionada à conscientização dos mesmos de sua responsabilidade no alcance das metas estabelecidas.

Cabe a administração tributária da SEFAZ, promover o treinamento da sua equipe de telegestores, para que os mesmos estejam capacitados para não apenas formar, mas principalmente gerir o contingente de auditores que trabalham remotamente.

Para uma eficiente gestão destes trabalhadores remotos, a equipe deverá utilizar as mais recentes tecnologias, e dentre elas destacamos o uso dos recursos de *softwares* baseados no conceito de *groupware*. *Groupwares* são softwares para trabalho colaborativo, implementados em redes de computadores para permitir que grupos de pessoas trabalhem colaborativamente à distância, no mesmo documento ou projeto. Dentre os mais conhecidos citamos o *Lotus Notes*. Porém alguns pacotes de programas, como por exemplo: *Microsoft Office*, *Lotus SmartSuite* e *Corel WordPerfect Office*, estão acrescentando acesso a Internet/intranet, criação de documentos conjuntos e outras possibilidades de colaboração, fundamentados nos conceitos de *groupware*, permitindo assim, de forma muito fácil, a comunicação e coordenação das atividades dos grupos de trabalho e a cooperação entre os usuários finais, seja onde for que os membros de uma equipe estejam localizados. Outra vantagem é que os membros de uma equipe podem colaborar em projetos conjuntos, no mesmo momento ou em momentos diferentes, e, no mesmo lugar ou em lugares diferentes. (O'Brien, 2001, p 230-231)

Analisaremos a seguir os quatro tipos de instrumentos que devem merecer especial atenção na condução da gestão das equipes que trabalham remotamente:

- Ferramentas para a administração do trabalho;
- Ferramentas de comunicação eletrônica;
- Ferramentas de conferência eletrônica.
- Reuniões Presenciais

6.2.1. Ferramentas para a administração do trabalho

Aqui estão detalhadas as ferramentas que tem por objetivo auxiliar a equipe realizar e autogerenciarem suas atividades de auditoria, quer individualmente ou em grupo.

6.2.1.1. Administração de Atividades e Projetos (Administração por Objetivos)

As repartições fazendária são avaliadas trimestralmente em função do alcance das metas de arrecadação estabelecidas para cada uma das unidades, e também através de alguns indicadores de desempenho vinculados ao cumprimento de obrigações acessórias e principal, por parte dos contribuintes jurisdicionados, cumprimento das Ordens de Serviço expedidas, qualidade dos Autos de Infração lavrados no que concerne ao julgamento dos mesmos na esfera administrativa, e efetividade na cobrança dos créditos tributários constituídos.

O conceito de Administração por Objetivos¹ é defendido pelos teóricos do teletrabalho como sendo essencial para o sucesso de uma equipe de teletrabalhadores. Porém, esta metodologia ainda não foi totalmente assimilada pela SEFAZ. Para que isto ocorra, faz-se necessário o aperfeiçoamento dos atuais índices de desempenho aplicado às Inspetorias e Coordenações de Fiscalização, adaptando-os para permitir a avaliação individual de cada componente da equipe, e não apenas da unidade como um todo, o que permitirá mensurar quanto cada membro da equipe contribuiu diretamente no desempenho da sua unidade.

6.2.1.2. Sistematização de Procedimentos

A SEFAZ ainda não possui uma sistematização e padronização dos procedimentos de auditoria, o que pode afetar negativamente o desempenho das equipes.

A padronização de procedimentos na realização de uma auditoria fiscal-contábil deve ser feita através da implementação de normas claras, que venham a regulamentar a elaboração dos papéis de trabalho e a documentação da auditoria.

¹ Maiores detalhes sobre Administração por Objetivos podem ser visto no Capítulo 2 (item 2.3.3.).

Isto já é uma realidade no meio contábil, onde a Norma Brasileira de Contabilidade – NBCT 11, estabelece as “Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis”.

Esta norma detalha de forma muito clara alguns conceitos que ainda não temos equivalente no âmbito da auditoria executada pelos auditores da SEFAZ. Dentre as normas que guardam alguma relação com os trabalhos de auditoria fiscal-contábil, destacamos:

- definição de procedimentos de auditoria, papéis de trabalho;
- normas de execução dos trabalhos: planejamento da auditoria, relevância, risco de auditoria;
- normas relativas à supervisão e controle de qualidade;
- aplicação dos procedimentos de auditoria – metodologia/roteiros;
- documentação da auditoria;
- uso de amostragem na determinação da extensão dos trabalhos.

Somente com a sistematização e padronização dos procedimentos de auditoria fiscal-contábil a execução destes trabalhos poderá ser eficientemente acompanhado. A padronização deve constar na expedição de Manual de Auditoria, detalhando os roteiros a serem executados, metodologia para determinar o tamanho da amostragem, a extensão dos exames, normas para elaboração dos papéis de trabalho, instruções sobre formas e periodicidade na apresentação de relatórios.

6.2.1.3. Acompanhamento da execução

O uso da análise do ciclo PDCA², que é uma poderosa ferramenta de gestão, só será possível se, dos auditores, for exigido o fornecimento de relatórios periódicos sobre o andamento do trabalho dentro de uma sistemática pré-estabelecida. Esta informação deve ser totalmente automatizada e integrada ao Sistema PGF, de forma que o supervisor possa, a partir da análise de cada Ordem de Serviço, saber os estágios em que se encontra cada trabalho em andamento.

² Maiores detalhes sobre Análise do Ciclo PDCA podem ser visto no Capítulo 2 (item 2.3.3.2).

O Sistema PGF, atualmente, permite um certo acompanhamento da execução das Ordens de Serviço, porém necessitaria ser incrementado com informações sobre o andamento do trabalho, incorporando os conceitos de utilização dos recursos de agendas e cronogramas como ferramenta de gestão³.

Além disto, a informação deve ser prestada obrigatoriamente e periodicamente, em intervalos de tempo a ser definido, e substituiria os atuais relatórios mensais de atividade, fornecendo informações sobre o andamento dos trabalhos, dificuldades encontradas, e dados parciais sobre irregularidades detectadas.

Para a implantação deste relatório, cada uma das Ordens de Serviço precisariam ter etapas de execução bem definidas, de forma a permitir a identificação do estágio em que está o trabalho desenvolvido. Um exemplo desta estratificação da Ordem de Serviço seria que para execução de uma auditoria fiscal-contábil (comumente chamada de Auditoria Vertical), a OS apresentaria, no mínimo, as seguintes etapas a serem cumpridas:

- intimação do contribuinte;
- recepção dos livros e documentos;
- reintimação para apresentação de livros e documentos;
- análise da documentação recebida – determinação do escopo e extensão dos trabalhos;
- roteiros de auditoria executados – resultados parciais à medida que cada exercício/roteiro é concluído;
- expectativas de conclusão;
- necessidades de consultas formais à DITRI ou DPF;
- relatório final com o resultado do trabalho – termos de encerramento ou autos de infração lavrados.

³ Maiores detalhes sobre o uso de agendas e cronogramas podem ser visto no Capítulo 2 (item 2.3.3.3).

O recebimento periódico destas informações permitiria o supervisor avaliar a evolução dos trabalhos, decidindo pela orientação ao aprofundamento dos exames, suspensão da Ordem de Serviço, alocação de mais auditores para o trabalho ou redução da equipe.

6.2.1.4. Tabela de Gravidade/Urgência/Tendência - GUT

O Sistema PGF já permite o estabelecimento de critérios para seleção de contribuintes a serem fiscalizados, com a inclusão de pesos no momento da análise do banco de dados, porém restrita aos dados já constantes nos sistemas de arrecadação ou relativos ao cumprimento de obrigações acessórias. A inclusão de um sistema baseado nos princípios da Tabela de Valores GUT⁴ poderia enriquecer a tomada de decisões, inclusive com a possibilidade de inclusão de denúncias diretamente no sistema. Convém registrar que as denúncias são, muitas vezes, feitas através de e-mail e não são transferidas para o Sistema PGF.

A utilidade da Tabela de Valores GUT não se restringe apenas ao momento da programação fiscal, mas também no acompanhamento da execução da Ordem de Serviço, onde algumas providências precisarão ser tomadas pela supervisão; o uso da metodologia GUT incorporada a um sistema de agendamento e cronograma de atividades, auxiliariam o supervisor no momento de decidir que prioridade deve ser dada na várias ações pendentes de execução.

6.2.2. Ferramentas de Comunicação Eletrônica

Como na maioria das organizações, os gestores da SEFAZ dão grande ênfase no contato pessoal com os seus subordinados, independentemente desta forma de relacionamento ajudar ou não na realização do trabalho. O teletrabalho impõe a utilização de um eficiente sistema de comunicação entre os teletrabalhadores e o telegestor. Isto nos leva a refletir sobre a necessidade de padronização e sistematizações dos nossos sistemas de comunicação com as equipes de teleauditores.

⁴ Maiores detalhes sobre Tabela GUT podem ser visto no Capítulo 2 (item 2.3.3.4).

Com as facilidades da internet, alguns recursos existentes para este ambiente precisam ser avaliados, quanto a sua aplicabilidade no processo de melhorar os níveis de comunicação a um custo acessível. Destacamos alguns destes recursos, que carecem de melhor análise por parte da área de tecnologia da SEFAZ, em razão de já existir uma rede de computadores eficientemente estruturada e consolidada, a partir dos conceitos e recursos de *groupware*.

6.2.2.1. Correio eletrônico (*e-mail*)

Grande parte das orientações e comunicações entre telegestores e teletrabalhadores no âmbito da SEFAZ são feitas a partir da utilização do correio eletrônico (*e-mail*). Porém o uso intenso de *e-mail* tem gerado sérias dificuldades no momento de controlar não apenas se as mensagens foram lidas pelos destinatários, mas principalmente acompanhar se as tarefas foram realizadas. A situação fica crítica quando os gestores e subordinados ficam dependentes de sua máquina para acompanhar o andamento das atividades.

Geralmente as mensagens de *e-mail* incorporam e carregam consigo preciosas informações sobre os contribuintes, porém não são armazenadas e tratadas de forma corporativa.

Desta forma, ao invés de usar o *e-mail* para envio de pequenas tarefas a serem executadas, que devido a sua simplicidade, não importe em emissão de Ordem de Serviço, deveria ser criado um sistema corporativo alternativo para que fossem armazenadas estas pequenas demandas, permitindo a inclusão de eventos e procedimentos adotados pelas partes envolvidas, com a possibilidade de anexação de arquivos, que estando armazenados nos computadores servidores permitiria suas edição e acesso de qualquer equipamento conectado à rede corporativa. Além disto, ficaria como registro histórico de atividades executadas relativas a cada um dos contribuintes. O *e-mail*, neste caso, seria utilizado apenas para notificar os envolvidos da existência de nova demanda ou incrementos de dados nas informações já existentes. O mercado de *softwares* já oferece uma grande variedade de soluções nesta área.

O *e-mail* deveria ser utilizado exclusivamente para comunicações, fornecer instruções e realizar consultas. Esta é uma ferramenta que pode gerar falsas

interpretações, acarretando assim uma diminuição nos laços de confiança estabelecidos entre o gestor e o subordinado. Para evitar esta situação, a redação deve ser clara e objetiva, evitando-se qualquer tipo comunicação de atos disciplinares. As repreensões ou críticas devem ser feitas pessoalmente.

6.2.2.2. Boletins eletrônicos

O uso de boletins eletrônicos, transmitidos via *e-mail* de forma sistemática e periódica, é uma forma eficiente de transmitir notícias da unidade fazendária, instruções gerais e mostrar para o teletrabalhador que ele faz parte de uma equipe. Nestes boletins podem ser divulgadas ainda sugestões diversas, desde link de sites a livros.

6.2.2.3. Portal da unidade

Dentro da Intranet da SEFAZ, pode ser criado um espaço para que cada uma das unidades fazendárias possam publicar instruções específicas para seus funcionários, divulgar eventos e notícias, além de informações de caráter mais permanente divulgadas nos boletins eletrônicos. A COFEP-Sul está fazendo um teste piloto de um portal da Coordenação.

6.2.3. Ferramentas de Conferências Eletrônicas

Estas ferramentas objetivam ajudar os membros da equipe a se comunicarem e colaborarem enquanto trabalham conjuntamente.

6.2.3.1. Fóruns de discussão

Através desta ferramenta os membros da equipe podem trocar informações, divulgar textos, realizar votações, realizar *brainstorms*, entrelaçando as cadeias de contribuições sobre um mesmo tema.

6.2.3.2. Sistema de bate-papo

Havendo limitações financeiras e tecnológicas na implementação de sistemas mais complexos, o sistema de bate-papo torna-se uma excelente alternativa de conversa em tempo real, através de texto. As sessões de bate-papo podem ser

armazenadas, guardando assim os diálogos dos participantes, para que possam ser consultados em outra oportunidade.

6.2.3.3. Videoconferência eletrônica

Através da intranet é possível realizar conferência de vídeo e áudio em tempo real, com a utilização de webcams (câmeras digitais acopladas ao microcomputador). Alguns *softwares* de conferência eletrônica trazem recursos de *whiteboarding* (quadro branco) permitindo que os membros da conferência possam compartilhar, marcar e revisar desenhos, documentos e outros materiais exibidos em seus monitores.

6.2.4. Reuniões

A realização de reuniões periódicas é um excelente recurso para discussão de assuntos técnicos, apresentação de resultados de trabalhos realizados, e, principalmente, promover a interação da equipe, reduzindo assim os efeitos do isolamento que o teletrabalho causa nos profissionais. A participação nestas reuniões deve ter caráter obrigatório, já que pela própria estruturação das equipes de teletrabalhadores, esta é a única maneira de acontecer o encontro de toda a equipe.

A partir dos conceitos de Prado (1998, p.114), além de reuniões coletivas, as realizações de encontros pessoais, devem ocorrer dentro de uma periodicidade razoável para manter as atividades sob controle, devendo ser composta das seguintes etapas:

- apresentação da situação das ordens de serviço em andamento;
- avaliação das atividades já executadas;
- determinar as ações a serem tomadas dali para frente
- revisão do planejamento do futuro próximo.

6.3. Treinamento da equipe

O treinamento poderá ser desenvolvido de forma convencional, nos moldes hoje utilizados, mas cremos que a implantação do projeto de ensino a distância, em

fase de estudo pela DRH, será uma ferramenta poderosíssima para a capacitação da equipe de teleauditores da SEFAZ. Áreas a serem abordadas no treinamento: legislação, contabilidade, auditoria, utilização de sistemas corporativos, treinamento para a prática do teletrabalho (para auditores, gestores e equipe de apoio nas repartições fazendárias), palestras para familiares mostrando o porque da implantação do teletrabalho, como a família deve se comportar para não interferir na realização dos trabalhos daquele membro familiar que estiver trabalhando remotamente.

6.4. Infra-estrutura para o teletrabalho

6.4.1. Escritórios satélites

Constatamos que 3,90 % dos auditores fiscais que residem em cidades diversas do Município sede de suas repartições fiscais recorrem ao uso de instalações de outras Inspetorias Fazendárias para trabalhar em tempo integral ou parcial, ou simplesmente para acessar sistema e serviços (malote, fotocópias, etc.).

A exemplo disto, voltamos a citar a utilização de escritórios satélites na SEFAZ de forma integral pela COFEP-Sul, onde 100% dos auditores que compõem a atual equipe eram lotados originalmente nas mais diversas Inspetorias Fazendárias da Diretoria Sul⁵.

Em algumas situações, este aumento no fluxo de auditores não lotados oficialmente na repartição utilizada como escritório satélite, pode causar alguns transtornos em razão da falta de espaço, equipamento ou pessoal de apoio. Para contornar esta situação, pode ser adotada a prática de reservas de espaço, conceito muito em voga entre as empresas que utilizam o teletrabalho. Harrington cita o caso da Ernst & Young, a grande empresa de auditoria e consultoria, como uma que vem utilizando forma bem sucedida o conceito de hotelaria⁶ (*hostelling*), onde os consultores que necessitem trabalhar no escritório da empresa são obrigados a fazer

⁵ Um estudo sobre a estrutura e funcionamento da COFEP-Sul pode ser visto no capítulo 5

⁶ Hotelaria – vide maiores detalhes sobre esta sistemática de utilização alternativo de local de trabalho no capítulo 1 (item 1.3.2.1).

reservas com antecedência⁷. As reservas podem ser feitas para alguns dias ou horas da semana, estendendo-se a mesma para um mês inteiro.

6.4.2. Equipamentos e Mobiliário

Em algumas situações muito específicas a equipe de trabalho realiza suas atividades nas próprias instalações do contribuinte, dado o volume de documentos a serem manuseados, ou para efetuar o acompanhamento das suas atividades comerciais ou industriais.

Uma dos grandes dificultadores apontados para realizar o trabalho remoto na unidade fazendária é a falta de equipamentos. Para reverter esta realidade, um grande passo já foi dado, quando recentemente foram adquiridos um grande lote de *notebooks* para suprir as equipes de fiscalização. Nesta primeira etapa - ocorrida no mês de julho e agosto de 2002 - todos os auditores fiscais lotados nas unidades de fiscalização de empresas de grande porte, receberam um *notebook*.

A Tabela 6.1 mostra como estão distribuídos os equipamentos de informática nas repartições fazendárias cujos gestores participaram da pesquisa.

Tabela 6.1 - Distribuição de equipamento de informática entre a equipe de fiscalização

Equipamentos Disponíveis	Computadores	Impressora
		201
Universe de auditores sobre gestão dos gestores que responderam o questionário	341	341
Média de equipamento destinado à equipe de fiscalização	1,69	14,20

Fonte: Pesquisa de Campo

A administração da SEFAZ estabeleceu que cada unidade fazendária deverá possuir 20% de seu parque de computadores destinados à equipe de fiscalização,

⁷ Maiores detalhes sobre a estrutura de adotada pela Ernest & Young pode ser vista no Capítulo 1, item 1.3.1.2.

composto por *notebooks*. Este percentual precisa ser revisto, pois 68,84 % do universo de auditores trabalham de forma remota.⁸

Com referência ao mobiliário deve-se observar que fica impossível o fornecimento de mesas, armários e arquivos, de propriedade do Estado, para a residência do teletrabalhador, em função da falta de uma legislação que regulamente esta prática. Isto já não ocorre com a disponibilização dos *notebooks*, que trazem em si o conceito de mobilidade.

Isto deve merecer detida atenção, pois enquanto as repartições estão sendo dotadas de móveis que atendem aos mais modernos conceitos de ergonomia, os teleauditores estão trabalhando com móveis fora deste padrão, o que pode causar uma série de complicações de saúde, relacionados à postura. Enquanto não temos uma legislação para permitir o fornecimento de móveis para estes funcionários, a SEFAZ deveria promover a divulgação de normas técnicas que especificasse as características de um mobiliário ideal.

Paralelamente ao processo de orientação para a escolha do mobiliário ideal, deve-se passar esclarecimentos quanto a escolha do local para montagem do *home-office*, instalações elétricas e telefônicas, isolamento acústico, segurança do *notebook* e documentos, e outras medidas que transformem a residência em um local adaptado ao teletrabalho.

6.4.3. Acesso remoto a sistemas corporativos

Foi identificado que 90,91% dos auditores que trabalham remotamente se dirigem à repartição para acessar sistemas corporativos, interrompendo os trabalhos muitas vezes de maneira desnecessária, já que esta dificuldade poderia ser sanada com a possibilidade de acesso remoto a todos os sistemas corporativos disponíveis da SEFAZ, em ambiente *web*.

Diversas soluções econômicas são oferecidas pelas empresas de telecomunicações para permitir que funcionários remotos acessem a rede

⁸ No capítulo 4 (item 4.4.1) consta o perfil dos auditores fiscais, em especial a distribuição dos mesmos em relação ao local onde executam suas atividades de auditoria fiscal-contábil (Tabela 4.3).

corporativa das suas organizações. O principal produto oferecido é o acesso através de Redes Privadas Virtuais (VPN – *Virtual Private Network*), que tem sido utilizadas para estabelecer *intranets* e *extranets* seguras. Uma rede virtual privada é uma rede segura que utiliza a internet como sua principal rede *backbone*, mas se baseia em dispositivos de proteção (*fire walls*) e outros dispositivos de segurança de suas conexões Internet e extranet (O'Brien, 2001, p 119). O acesso via VPN substitui as linhas usadas na conexão de sites, oferecendo total segurança, através da utilização de avançadas técnicas de criptografia e certificação digital, funcionando como uma espécie de credencial eletrônica que autentica a identidade de sites remotos, funcionários, parceiros comerciais e clientes, garantindo que somente o destinatário pretendido ou os dispositivos de rede tenham acesso às informações transmitidas⁹.

A Secretaria da Receita Federal oferece aos auditores fiscais um sistema de acesso gratuito através de linha discada à sua rede corporativa, através de sistema VPN, permitindo que os mesmos façam este acesso sem impor custos aos contribuintes e contadores, quando das visitas de auditoria.

6.4.4. Intimação de contribuinte

Naqueles casos em que a empresa a ser fiscalizada não fique na cidade de residência do Auditor, ou na sede da repartição em que estiver lotado, o processo de intimação pode ser bastante simplificado, através de geração da intimação no Sistema PGM. Desta forma, o Supervisor ou Inspetor Fazendário da localidade à qual estiver jurisdicionado o contribuinte imprimiria a intimação, que, após assinada, seria entregues aos respectivos contribuintes pelos Agentes de Tributos Estaduais. Este procedimento inicial diminuiria os deslocamentos dos Auditores Fiscais, deixando a sua primeira visita para a arrecadação dos livros e documentos.

⁹ Maiores informações sobre a tecnologia de redes VPN podem ser obtidas na Internet nos seguintes sites:

- Certsign: <<http://www.certsign.com.br/bsolutions/vpn.html>> Acesso em: 07 agosto 2002.
- Telemar: <http://telemar.com.br/6/texto_6_1_11.asp?estado=BA&tipo=e&ssistema=10> Acesso em: 07 agosto 2002.
- Embratel: <<http://www.embratel.net.br/empresa/internet/informacoes-bss.html>> Acesso em: 09 setembro 2002.

6.5. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na SEFAZ

A discussão quanto às vantagens e desvantagens na adoção da sistemática do teletrabalho na SEFAZ, torna-se bastante interessante, já que esta encontra-se prevista no RICMS.

O esforço investido na elaboração deste estudo foi com o objetivo de efetuar uma análise no sentido de contornar os problemas existentes, maximizando os resultados positivos na adoção do teletrabalho para as equipes de auditores responsáveis pela aplicação de procedimentos de auditoria fiscal-contábil.

6.5.1. Vantagens

6.5.1.1. Distribuição racional da mão-de-obra

Creemos que a principal vantagem na adoção do teletrabalho da SEFAZ é o aproveitamento de mão-de-obra dos teleauditores que não residam nas sedes das repartições fazendárias. A realidade da organização mostra que 54,26% dos auditores fiscais residem em cidade diversa da sede da repartição onde está lotado, e que 62,34%, do total de auditores trabalham em suas residências independentemente da cidade onde moram.

Repartições fazendária, localizadas no interior do Estado (Serrinha e Bom Jesus da Lapa) e na região metropolitana de Salvador (IFEP, Camaçari e Simões Filho), possui uma equipe de fiscalização atuante, apesar da totalidade de sua equipe de auditores residirem em outro Município.

6.5.1.2. Produtividade

A questão de produtividade também foi ressaltada em nossa pesquisa, onde 75,32% dos auditores indicaram que são mais produtivos trabalhando em sua residência, sendo que 53,85% dos gestores afirmam o fato de trabalhar remotamente não interfere na produtividade ou cumprimento dos prazos, sendo que 79,49% dos teleauditores cumprem de forma semelhante os prazos para a realização das atividades programadas.

6.5.2. Desvantagens

As desvantagens se revelam as mesmas enfrentadas pelas empresas privadas que adoram o teletrabalho. Apresentamos as principais dificuldades apontadas pela equipe de auditores e gestores, seguido de comentário sobre a forma de reduzir ou elimina-los.

6.5.2.1. Isolamento

A falta de entrosamento e comprometimento, motivada pelo isolamento, foram apontadas como o maior problema no desenvolvimento de uma sistemática de teletrabalho. Porém, por não ser uma sistemática oficial da SEFAZ as idas do teleauditor à unidade fazendária onde está lotada não está adequadamente regulamentada, sendo que a ocorrência de momentos onde toda a equipe se encontra tem sido muito raro. Os deslocamentos à unidade fazendária precisam seguir uma escala sistemática de presença, na forma de plantões fiscais para atendimento ao contribuinte, troca de experiência com demais membros da equipe, e a apresentação de levantamentos parciais para discussão com o supervisor. A criação de *workshop* periódico para discussão de temas técnicos pode ser um meio de fortalecer a interação da equipe.

6.5.2.2. Produtividade

Os gestores indicaram que apenas 15,38% dos teleauditores apresentam desempenho inferior aos demais membros da equipe, que trabalham internamente. No momento de apontar as causas do mau desempenho, foram apontados os seguintes fatores:

- falta de perfil – 41,03%
- falta de estrutura – 30,77%
- falta de capacidade técnica – 20,51%

Percebe-se claramente que estas são ineficiências passíveis de solução, com investimentos em equipamentos e treinamento. Fica evidenciado ainda a necessidade de se estabelecer critérios para que um auditor fiscal possa continuar

trabalhando remotamente, nos casos em que treinamentos e fornecimento de equipamentos não revertam o seu mau desempenho.

6.6. A estruturação do sistema de teletrabalho na SEFAZ

O RICMS¹⁰ estabelece que o desenvolvimento das atividades de auditoria fiscal-contábil deverá ser executada preferencialmente no estabelecimento do contribuinte ou do profissional contabilista, excetuando a realização deste exame para a repartição fazendária nos casos em que nos locais indicados anteriormente, não sejam oferecidas as condições para o desenvolvimento dos trabalhos fiscais.

O principal aspecto a ser avaliado para a estruturação do teletrabalho na SEFAZ é o fato que as atividades de auditoria fiscal-contábil também é realizada, preponderantemente e informalmente há vários anos, na residência dos auditores fiscais, sem que esta possibilidade esteja expressamente prevista na legislação.

O RICMS é omissivo quanto a possibilidade das atividades de auditoria fiscal-contábil serem desenvolvidos em local diversos do capitulado. Desta forma o objetivo deste trabalho não foi avaliar se a prática do teletrabalho deve continuar ou não como prática na organização, posto que já é uma realidade, contando esta prática com a permissão tácita de todos os gestores fazendários ao longo dos anos.

Pesquisa realizada junto aos gestores indicam que 56,41% entendem que a SEFAZ deve oficializar a prática do teletrabalho na residência do auditor, enquanto 23,08% não possuem opinião definida, 10,26% não querem mudanças e 7,69% que se declararam contra a oficialização desta sistemática.

Algumas barreiras foram apontadas para a implantação de um programa formal de teletrabalho. As maiores dos gestores apontam a falta de entrosamento (76,92%) e falta de comprometimento (56,41%) como as principais. Estas são causas que podem ser perfeitamente tratadas através de uma mudança radical na forma de gestão da equipe, já que os auditores que estão trabalhando remotamente não são adequadamente acompanhados por seus gestores, e através de

¹⁰ Conforme prevê o artigo 932 do Regulamento do ICMS-Ba, aprovado pelo Decreto 6.284/97

regulamentação desta sistemática, a exemplo das grandes organizações que adotam o teletrabalho de forma sistemática.

Quanto aos fatores que interferem no cumprimento das atividades na sistemática de teletrabalho, a maioria dos gestores são unânimes em apontar a falta de entrosamento e comprometimento; sendo que apenas 12,82% indicaram a dificuldade de se atestar à distância, o cumprimento real das tarefas atribuídas ao auditor, gerando um ambiente de desconfiança.

Cabe observar que o fato de se trabalhar em local distinto da sede da organização não descaracteriza uma relação de trabalho, conforme entendimento da Organização Internacional do Trabalho (OIT), onde através do Convênio nº 177/1996, que conceitua o trabalho a domicílio como o trabalho que uma pessoa, mediante remuneração, realiza em seu domicílio ou em outros locais de sua livre escolha, distintos dos locais de trabalho determinados pelo empregador, a elaboração de um produto ou prestação de serviço de acordo com as especificações do empregador, independentemente de quem proporcionem os equipamentos, materiais e elementos utilizados para tanto. O Brasil ainda não internalizou em sua legislação as orientações da OIT constantes no referido Convênio e na Recomendação nº 184/96, denominada Convenção Sobre o Trabalho a Domicílio, estando o Ministério do Trabalho analisando os termos das referidas normas internacionais.

Por outro lado, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de maio de 1943, através de seu artigo 6º estende aos trabalhadores a domicílio todas os vínculos e direitos trabalhistas, desde que esteja caracterizada a relação de emprego, conforme dispõe:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego.

Por analogia, o fato dos auditores fiscais efetuarem os exames de livros e documentos fiscais em sua residência não pode ser interpretado como uma situação irregular, ou que não seja passível de regulamentação, haja vista estes precedentes encontrados nas normas diretivas da OIT e nos dispositivos da CLT. A própria administração da SEFAZ já vem caminhando neste sentido, ao possibilitar o acesso

a Extranet e fornecer o Sistema INC-Auditor, que tem como objetivo servir de apoio aos trabalhos de fiscalização realizados fora das repartições fazendárias, e a admissibilidade formal desta prática de trabalho nas residências, por parte dos próprios gestores.

Assim sendo, enquanto não se formaliza a prática do teletrabalho na residência dos auditores, os mesmos devem seguir as determinações dos seus gestores diretos no que diz respeito à condução de seus trabalhos, no que tange a frequência à repartição fazendária e prestação de informações periódicas sobre o andamento dos trabalhos. Submissão esta aplicável também para os casos em que os mesmos estejam realizando suas atividades no estabelecimento do contribuinte ou nas instalações do profissional contabilista.

Na regulamentação do teletrabalho deverão ser observados os seguintes pormenores:

- a) Estabelecimento de critérios objetivos para se admitir a permanência do funcionário dentro da sistemática do teletrabalho, observando-se que a mesma não poderá ser compulsória ao funcionário, nem por decisão unilateral do mesmo;
- b) Política para o fornecimento de equipamentos;
- c) Política de segurança para equipamentos e documentos em poder do funcionário em seu domicílio
- d) Custeamento de despesas;
- e) Expedição de rotinas sobre os procedimentos de auditoria;
- f) Indicação da periodicidade nas idas à unidade fazendária;
- g) Indicação dos prazos e formas para apresentação de relatórios parciais e finais sobre as atividades em andamento;
- h) Critérios objetivos para avaliação dos trabalhos desenvolvidos remotamente.

Capítulo 7

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados apresentados, podemos afirmar que, na Secretaria da Fazenda a prática do trabalho remoto é uma realidade não apenas por previsão expressa do RICMS, pois os números indicam claramente a adoção da telecomunicação por parcela significativa da equipe de Auditores Fiscais da SEFAZ. Junto a essa realidade podemos observar que as dificuldades inerentes ao teletrabalhador e telegestor do mundo empresarial também se verificam na relação dos gestores da SEFAZ com os auditores fiscais que adotaram a teletrabalho.

Dentre as principais dificuldades apontadas pelos auditores fiscais e gestores da SEFAZ nesta sistemática de execução, a falta de entrosamento e comprometimento é a mais citada.

Essas dificuldades refletem no desempenho e resultado dos auditores fiscais e gestores, pois não houve uma preparação formal dessas pessoas para executarem suas atividades dentro desta sistemática, sendo a mesma feita de forma empírica, utilizam mecanismos e ferramentas de gestão do trabalho efetuado de forma presencial.

É necessário encarar a realidade do teletrabalho na SEFAZ e utilizar mecanismos de gestão e execução das tarefas de forma a superar as dificuldades e maximizar as vantagens dessa sistemática de trabalho, como por exemplo:

- a) Adotar regras de conduta para trabalhar remotamente;
- b) Estabelecer critérios para que o funcionário possa trabalhar ou não remotamente.
- c) Oferecer treinamentos eficazes tanto na área técnica como de relações interpessoais, especificamente voltados ao teleauditor, ressaltando o compromisso e a responsabilidade dos mesmos para com a SEFAZ;
- d) Oferecer estrutura, possibilitando acesso remoto, via *web* aos sistemas da SEFAZ e ainda soluções para amenizar ou eliminar os custos de acesso ao provedor da Internet;
- e) Oferecer incentivo para aquisição de equipamentos;
- f) Adotar uma política de comunicação bastante clara, como por exemplo: estabelecendo uma hierarquia na comunicação, horário núcleos para os contatos telefônicos entre os gestores e a residência dos teleauditores, listas de telefones para contato, estabelecimento de um cronograma de tempos de resposta às mensagens de correio eletrônico, calendário de reuniões.
- g) Adotar sistema de controle de resultado e desempenho ao invés da presença física na repartição.
- h) Estimular o trabalho em equipe.

Enfim, é imperativo uma mudança no estilo administrativo, utilizando outro mecanismo de controle que não seja a supervisão presencial. Os gestores têm que estar preparados para aplicar técnicas de gestão apropriadas a realidade do teletrabalho, tais como, administração por objetivo, criação de equipes autogerenciáveis, utilização de sistemas gerenciais corporativos.

É fundamental implementar investimentos na área de treinamento à distância e capacitação específica para funcionários que trabalham ou pretendem trabalhar remotamente, gestores especializados em equipes remotas, e também para os funcionários administrativos que estarão dando o suporte para os que teletrabalham.

O estabelecimento de critérios objetivos para o funcionamento desta prática, com certeza, irá minimizar as desvantagens apontadas pelos auditores fiscais e

gestores envolvidos com o teletrabalho, fornecendo ainda o efetivo controle sobre as tarefas que deverão ser controladas dentro da filosofia da autogestão, garantindo assim o alcance das metas definidas.

Urge, portanto, que a administração tributária da SEFAZ estabeleça os mecanismos necessários para a consolidação de uma cultura onde todos - gestores e auditores fiscais - estejam comprometidos com os resultados e demonstrem responsabilidade, lealdade, iniciativa, confiança e energia na sua atividade, pois assim fazendo, o local de execução do trabalho será apenas um mero detalhe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Livros, Jornais e Revistas

APGAR IV, Mahlon. O local de Trabalho Alternativo, Mudando onde e como as pessoas trabalham. in **Trabalho e Vida Pessoal (Work and Life Balance)**. Harvard Business Review; tradução Loreley M.B. de Sá Freire. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 3ª Edição, 2000.

BRASIL, Ministério da Ciência e Tecnologia – **Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde**. Brasília: Setembro 2000.

CERVO, Amado Luiz; **BERVIAN**, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto – **Iniciação à Administração Geral** São Paulo: Makron Books do Brasil, 2ª Edição, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto – **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. – **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Harvard Business Scholl Press/Editora Campus, 1994.

GATES, Bill – **A Empresa na Velocidade do Pensamento**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GÓMEZ-MÉJIA, Luis R.; **BALKIN**, David B.; **CARDY**, Robert L. – **Gestión de Recursos Humanos**. Madrid: Prentice Hall, 1999.

HARRINGTON, H. James - **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books do Brasil 1997.

HATAKEYAMA, Yoshio – **A Revolução dos Gerentes**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Otoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

Intranet já pode ser acessada de casa. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, Jornal Sefaz Notícias. Salvador: mai/jun 2002, p. 1.

HINGSTON, Peter; **BALFOUR**, Alastair – Como Trabalhar em casa no seu Próprio Negócio. São Paulo: PubliFolha, 2001.

KUGELMASS, Joel - Teletrabalho – Novas Oportunidades para o Trabalho Flexível. São Paulo: Atlas, 1996.

LAWE, Paul-Henry Chombart de; **JENNY**, Jacques – Local de Trabalho e Residência, in **Tratado de Sociologia do Trabalho** – Volume 1, org. Friedmann, Georges. São Paulo: Cultrix, 1973.

LEWIS, James P – **Como Gerenciar Projetos com Eficácia**. São Paulo: American Management Association/Editora Campus, 3ª Edição, 2000.

LIZOTTE, Ken; **LITWAK**, Barbara A. – **Como Equilibrar Trabalho e Família**. São Paulo: American Management Association/Editora Campus, 2002.

MANZ, Charles C., **SIMS JR**, Henry P. – **Empresas sem Chefes**. . São Paulo: Makron Books do Brasil 1996.

MASI, Domenico de – O Futuro do Trabalho – Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2000.

MELO, Álvaro - Teletrabalho (Telework) – O Trabalho em Qualquer lugar e a Qualquer Hora. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

NILLES, Jack M. - **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade**. São Paulo: Editora Futura, 1997.

NUNES, Luiz Antonio Rizatto – **Manual da Monografia Jurídica**. São Paulo: Saraiva, 1999.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia Científica : Guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1991.

O'BRIEN, James A. – Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet. São Paulo: Saraiva, 2001.

O'CONNOR, Lindsey – **Como Trabalhar em Casa**. São Paulo: Editora Vida, 2000.

ODIORNE, George S. – **APO III – Administração por Objetivos**. Rio de Janeiro: Record, 19??.

PRADO, Darci Santos do. **Planejamento e Controle de Projeto**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998

TROPE, Alberto - Organização Virtual – Impacto do teletrabalho nas organizações. São Paulo: Qualitymark Editora, 1999.

2. Internet – Artigos e Documentos

ALMEIDA, Maria do Rosário Alves de Almeida - **O Teletrabalho (Levantamento e Caracterização) Projecto Victoria** - Ministério do Trabalho e da Solidariedade de Portugal; Comunidade Européia; e Associação para o Desenvolvimento do Teletrabalho – APDT, Agosto de 2000. Disponível em:
<http://www.apdt.org/victoria/projecto_victoria.pdf> Acesso em: 09 setembro 2002.

AMOUZOU, Koffi Djima; **PÉREZ** , Elizabeth Martin . **O Paradigma Organizacional: Análise de Alguns Conceitos de Alta Administração para Performance**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/AE08.htm>> Acesso em: 16 setembro 2002.

BRAUN, Daniela -**Trabalho remoto: o fim do cartão de ponto** – Revista Computerworld on-line – Seção Carreira, edição de 02/05/2002. Disponível em:

<http://computerworld.terra.com.br/templ_textos/materias.asp?id=19002> Acesso em: 26 julho 2002.

CAMPOS, Stela. Horários flexíveis de trabalho começa a ser adotados no Brasil. Valor Econômico on-line - Seção Eu& - Ano 2, nº 211 , de 05/03/2001. Disponível em:

<<http://www.valoronline.com.br/VALORECONOMICO/MATERIA.ASP?ID=506563>> Acesso em: 01 abril 2002.

FALCONI CAMPOS, Vicente. O aprendizado da Gestão. Disponível em:

<<http://fdg.org.br/subfdg/artigis/imprimir.asp?14>> Acesso em: 22 agosto 2002.

HGB. Shell e IBM implantam sistema com sucesso. Valor Econômico on-line - Seção Legislação & Tributos - Ano 3, nº 417 , edição de 02/01/2002. Disponível em:

<<http://www.valoronline.com.br/VALORECONOMICO/MATERIA.ASP?ID=1001334>> Acesso em: 09 setembro 2002.

MILITELLO, Kátia. Ir ao escritório para que? – Revista InfoExame on-line – Edição 162, Setembro 1999. Disponível em:

<<http://www2.uol.com.br/info/ie162/1gestao.shl>> Acesso em: 20 dezembro 2001.

MYRRHA, Rubem - Vantagens da padronização. Disponível em:

<<http://fdg.org.br/subfdg/artigis/imprimir.asp?6>> Acesso em: 22 agosto 2002.

PINEL, Maria de Fátima de L. O trabalho na era digital. Disponível em:

<<http://www.teletrabalhador.com>> Acesso em: 09 abril 2002

PRADO, Cláudio Almeida – A Segurança em VPNS. Disponível em:

<http://www.teleoffice.com.br/pages/pdf/msg_news402.pdf> Acesso em: 09 setembro 2002.

ROCHA, Márcia. Começo difícil, final feliz. Revista Você S/A on-line - Edição 37, Julho 2001. Disponível em:

<http://www2.uol.com.br/vocesa/edi37/istoecomvoce_1.html> Acesso em: 24 janeiro 2002.

Trabalho no táxi e no avião – Jornal do Brasil on-line – Caderno Vida em 21/07/2001. Disponível em:

<<http://jbonline.terra.com.br/papel/cadernos/vida/2001/07/21/jorvid20010721003.html>> Acesso em: 01 setembro 2002.

UNIVERSIDADE SALVADOR. **Normas e Recomendações para Redação de Dissertações e Teses**. Salvador: 2001. Disponível em:

<<http://www.unifacs.br/posgraduacao/normas/NormasRedacaoTesesDissertacoesv9.doc>> Acesso em: 28 outubro 2002.

3. Internet – Sites consultados

Associação Brasileira de Automação Residencial (Brasil) -

<<http://www.aureside.org.br>>

Associação Para o Desenvolvimento do Teletrabalho (Portugal) -

<<http://www.apdt.org>>

Brasil Teletrabalho (Brasil) - <<http://www.teletrabalho.info>>

Conselho Regional de Administração de São Paulo (Brasil) -

<http://www.crasp.com.br/grupos%20de%20exelencia/Difusao_Teletrabalho.html>

Conselho Federal de Contabilidade (Brasil) - <<http://www.cfc.org.br>>

European Telework Development (Portugal) -

<<http://www.eto.org.uk/nat/pt/indexpt.htm>>

Geranegócio (Brasil) - <<http://www.geranegocio.com.br>>

Gil Gordon Associates (EUA) - <<http://www.gilgordon.com>>

JALA International (EUA) - <<http://www.jala.com>>

Organização Internacional do Trabalho (Suíça) – <<http://www.ilo.org>>

Organização Internacional do Trabalho (Brasil) -

<http://www.ilo.org/public/portugue/region/ampro/brasil/index.htm>

Secretaria Fazenda do Estado da Bahia – <<http://www.sefaz.ba.gov.br>>

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Brasil) –

<<http://www.sobratt.com>>

Teleoffice (Brasil) - <<http://www.teleoffice.com.br>>

WideBiz Teletrabalho (Brasil) - <<http://www.widebiz.com.br/teletrabalho>>

4. Legislação

BAHIA – Regimento Interno da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia -
aprovado pelo Decreto nº 7.921, de 02 de abril de 2001 (Diário Oficial de
03/04/2001)

BAHIA – Regulamento do ICMS - aprovado pelo Decreto nº 6.284, de 14 de março
de 1997 (Diário Oficial de 15 e 16/03/1997)

BAHIA, Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia. Portaria nº 035 de 31 de janeiro
de 1996. (Diário Oficial de 01/02/1996)

BRASIL, CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 820, de
17 de dezembro de 1997. Aprova a **NBCT 11 – Normas de Auditoria**
Independente das Demonstrações Contábeis. Diário Oficial da União, Brasília,
21 jan. 1998

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – Convenção nº 177/96 ,
adotada na 83ª Conferência Internacional do Trabalho, Genebra, Suíça, 1996
Disponível em:

<http://www.ilo.org/ilolex/cgi->

[lex/pdconvs.pl?host=status01&textbase=ilospa&document=180&chapter=1&query=%28C177%29+%40ref&highlight=on&querytype=bool](http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/pdconvs.pl?host=status01&textbase=ilospa&document=180&chapter=1&query=%28C177%29+%40ref&highlight=on&querytype=bool) [Acesso em 10/10/2002]

ANEXOS

ANEXO 1 - PERFIL DO TELETRABALHADOR BRASILEIRO

Público

Masculino	73,92%
Feminino	26,08%

Renda

Até 10 SM	51,41%
10 a 20 SM	26,45%
Mais de 20 SM	22,14%

Escolaridade

Curso Superior	61,75%
Pós Graduação	19,43%
2° Grau	9,84%

Perfil de Atuação Profissional

Funcionários de empresas	34%
Profissionais Autônomos	29%
Empresários	24%
Profissionais Liberais	7%
Estagiários	6%

Local de Trabalho

38,75 %	dos entrevistados trabalha em casa e na empresa
60,50%	acessa a internet em casa e no trabalho

Fonte: Esta pesquisa foi realizada pelo Movimento "Brasil Teletrabalho" em parceria com a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Brasil Teletrabalho – Disponível em: http://www.teletrabalho.info/paginas/publicacoes/psq_perfil.htm [Acesso em: 01 setembro 2002]

ANEXO 2 - SERVIÇOS DISPONÍVEIS PARA A EQUIPE DE AUDITORIA FISCAL-CONTÁBIL NA EXTRANET DA SEFAZ

Grupo de Serviço	Consulta Disponível
PROCESSO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tramitação ○ Relação por contribuinte ○ Parecer
CADASTRO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Consulta Ampliada ○ Estabelecimentos ○ Sócios ○ Estabelecimentos associados a um contador
AIDF – AUTORIZAÇÃO PARA IMPRESSÃO DE DOCUMENTOS FISCAIS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dados sobre AIDF ○ Concedidas por estabelecimento ○ Solicitada por gráfica ○ Validade da nota fiscal
PAGAMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Extrato de parcelamento ○ Simulação de cálculo de DAE ○ Extrato de pagamentos realizados
IPVA	<ul style="list-style-type: none"> ○ RENAVAN ○ Histórico de pagamentos ○ Certidão negativa
ECF – EQUIPAMENTO EMISSOR DE CUPOM FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> ○ Equipamentos por contribuinte ○ Solicitações pendentes por credenciada
CERTIDÕES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Certidões diversas

Fonte: Intranet da SEFAZ – Acesso em: 09 setembro 2002.

ANEXO 3 - PRINCIPAIS SISTEMAS DISPONÍVEIS PARA A EQUIPE DE FISCALIZAÇÃO DA SEFAZ

Sistema	Plataforma	Objetivo
CFAMT	Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Rede Postos Fiscais	Controle da Fiscalização e Acompanhamento de Mercadorias em Trânsito •Controlar as mercadorias em trânsito no Estado da Bahia.
CPT	Rede SEFAZ (Cliente/Servidor)	Controle de Pareceres Tributários •Controlar os Pareceres Tributários.
Extranet	Internet	•Permite que o funcionário tenha acesso, através de link no site da Internet da SEFAZ, a todo o conteúdo da intranet. Na Intranet foi criado um canal denominado "Fiscalização", que permite ao funcionário, fora das repartições fazendárias, acompanhar as notícias diárias da secretaria , além de realizar consultas ao cadastro dos contribuintes e obter informações sobre os processos fiscais.
INC	Módulo Inspetoria Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Descentralizado na Sede, Diretorias e Inspetorias Módulo Auditor Micro Pessoal	Informações do Contribuinte •Disponibilizar as informações cadastrais e fiscais dos contribuintes existentes na SEFAZ.
MCEX	Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Descentralizado na Sede, Diretorias e Inspetorias	Módulo de Comércio Exterior •Automatizar a geração de relatórios com informações referentes à importação/exportação de contribuintes a fim de verificar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se o que foi arrecadado equivale ao que foi informado pelo contribuinte. ▪ Quais os contribuintes que importaram e não pagaram ICMS. ▪ Identificar se houve perdas com a desoneração de ICMS nas exportações, ou seja, se o ressarcimento do governo federal equivale ao que seria arrecadado caso não houvesse a desoneração do ICMS. ▪ Outros relatórios auxiliares na fiscalização de importações e exportações.
MONIT	Módulo Inspetoria Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Descentralizado na Sede, Diretorias e Inspetorias Módulo Auditor Micro Pessoal	Monitoramento •Coletar dados sobre a correção do cadastro de Contribuintes e sobre correção das declarações de arrecadações.
PGF	Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Descentralizado na Sede, Diretorias e Inspetorias	Planejamento e Gerenciamento da Fiscalização •Planejar e controlar a ação fiscal, direcionando-a para alvos prioritários com base no cruzamento de informações existentes no banco de dados corporativo da SEFAZ; •Padronizar critérios de seleção e procedimentos para geração, acompanhamento e registro do resultado da ação fiscal; •Controlar a emissão, execução e finalização da Ordem de Serviço; •Disponibilizar informações gerenciais acerca do andamento das Ordens de Serviços e resultados das ações fiscais

Anexo 3 – Continuação.

Sistema	Plataforma	Objetivo
PGM	Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Descentralizado na Sede, Diretorias e Inspetorias	Planejamento e Gerenciamento de Mercado <ul style="list-style-type: none"> • Permitir um melhor gerenciamento da arrecadação das maiores empresas do Estado, classificadas por Segmento de Mercado, apoiando a tomada de decisões; • Permitir o acompanhamento da arrecadação de ICMS do Estado, das Diretorias, Inspetorias e Segmentos de Mercado; • Permitir a definição e acompanhamento de metas de arrecadação; • Analisar continuamente o comportamento dos contribuintes mais significativos.
SAFA	Módulo Auditor Micro Pessoal	Sistema de Auditoria Fiscal Automatizada <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar maior rapidez e eficiência ao trabalho do Auditor Fiscal reduzindo a incidência de erros nos procedimentos fiscais através da automatização e padronização dos roteiros de fiscalização; • Reduzir a digitação de dados e/ou tratamento manual de dados pelo Auditor; • Gerar proposta dos demonstrativos de débito dos Roteiros Automatizados; • Complementar a seqüência de atividades entre o PGF e SEAI, proporcionando ao Auditor mecanismos para automatizar os procedimentos de fiscalização.
SEAI	Módulo Inspetoria Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Descentralizado na Sede, Diretorias e Inspetorias Módulo Auditor Micro Pessoal	Sistema de Emissão de Auto de Infração <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer aos Auditores Fiscais uma ferramenta ágil e de fácil utilização para emissão do Auto de Infração e suas peças (termo de encerramento de fiscalização e demonstrativo de débito); • Padronizar os procedimentos, relatórios e demonstrativos que compõem o Auto de Infração; • Possibilitar a identificação do enquadramento e tipificação das infrações lançadas em um Auto de Infração; • Facilitar a identificação e compreensão das parcelas do débito e acréscimos tributários; • Agilizar e tornar segura a entrada de dados no SICRED por ocasião do cadastramento do Auto de Infração, eliminando a redigitação de informações;
SIDAT	Rede Interna Acesso via linha discada/Internet	• Rodando em plataforma alta, este sistema contém todas as informações referentes a dados cadastrais, arrecadação e crédito tributário (Autos de Infração, Denúncias Espontâneas e Parcelamentos) de todos os contribuintes.
SIMBA	Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Descentralizado na Sede, Diretorias e Inspetorias	Sistema Simplificado de ICMS <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar/controlar informações de arrecadação sobre os Contribuintes Simbahia.
SIPRO	Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Descentralizado na Sede, Diretorias e Inspetorias	Sistema de Protocolo <ul style="list-style-type: none"> • Controlar e responsabilizar os trâmites de processos e documentos; • Eliminar os controles manuais realizados pelas unidades SEFAZ; • Facilitar a consulta das informações de trâmite e a localização dos processos.

Anexo 3 – Continuação.

Sistema	Plataforma	Objetivo
SIST	Rede SEFAZ (Cliente/Servidor) Descentralizado na Sede, Diretorias e Inspetorias	Substituição Tributária • Apoiar a fiscalização e consolidar as informações do substituto tributário de todas as Unidades Federativas conveniadas.

Fonte: Intranet da SEFAZ – Acesso em: 09 setembro 2002.

Nota: Na relação acima só foram listados os sistemas utilizados diretamente pelos Auditores Fiscais envolvidos diretamente nas atividades de auditoria fiscal-contábil

ANEXO 4 - RELATÓRIO DA PESQUISA DE CAMPO

1. Compilação dos Questionários Respondidos

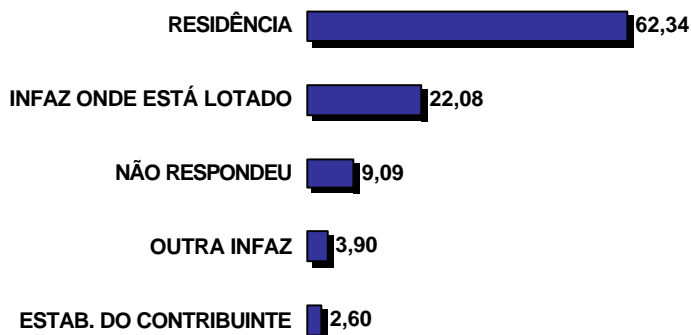
Este relatório apresenta a representação gráfica da compilação da pesquisa de campo desenvolvida junto aos auditores fiscais envolvidos na atividade de auditoria fiscal-contábil das repartições fazendárias selecionadas e respectivos gestores da SEFAZ.

Algumas questões foram receberem comentários livres dos entrevistados, sendo que ao final do resultado de cada uma destas questões foram transcritos os respectivos comentários.

1.1. Auditores Fiscais

1.1.1. Questão 1

Gráfico 1 - Local de execução das atividades



Anexo 4 - Continuação

1.1.2. Questão 2

Gráfico 2 – Frequência com que se desloca à repartição fazendária

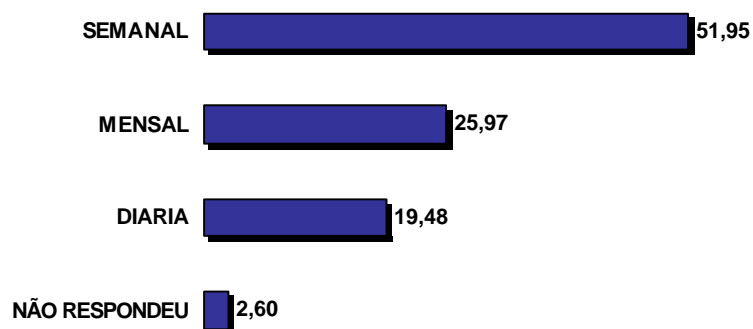
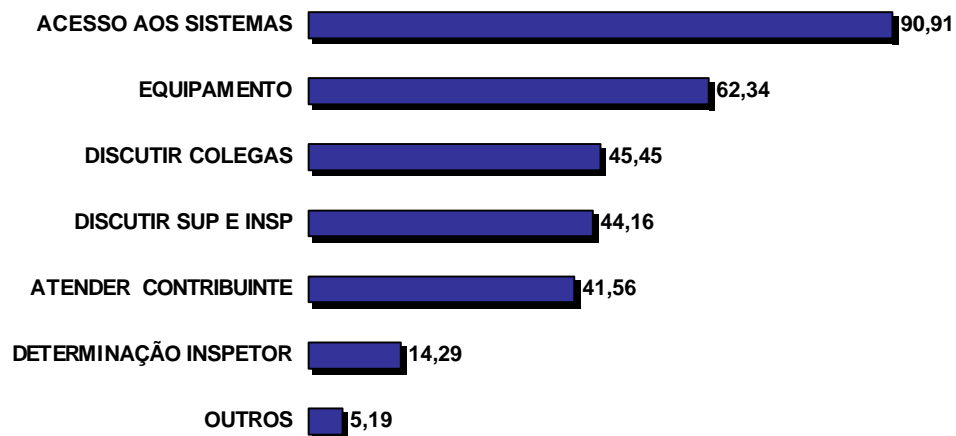
**1.1.3. Questão 3**

Gráfico 3 - Motivo do deslocamento à repartição fazendária



Anexo 4 - Continuação

1.1.4. Questão 4

Gráfico 4 - Atividade que prefere realizar fora da repartição fazendária

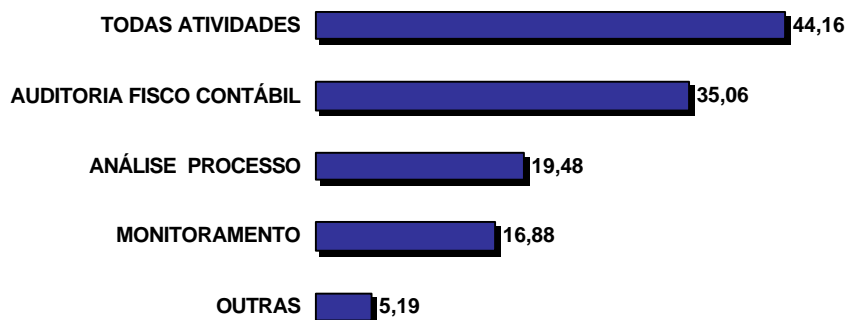
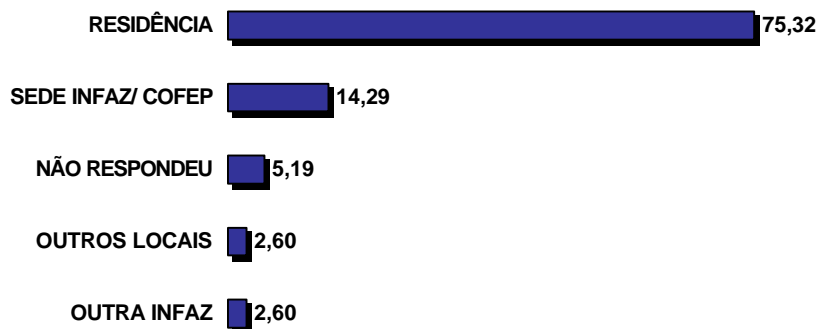
**1.1.5. Questão 5**

Gráfico 5 – Local onde se considera mais produtivo



Anexo 4 - Continuação

1.1.6. Questão 6

Gráfico 6 -Cumprimento de prazos trabalhando remotamente

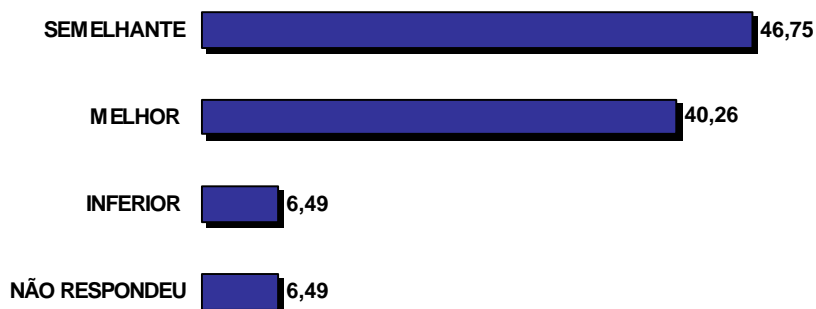
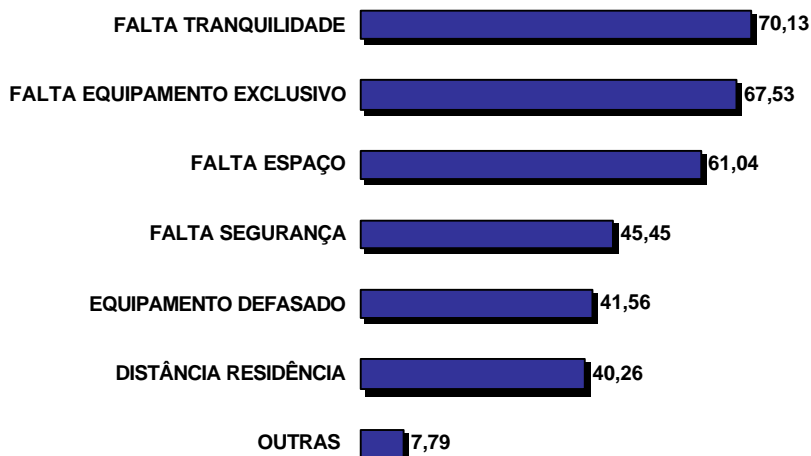
**1.1.7. Questão 7**

Gráfico 7 - Dificuldades encontradas ao trabalhar na repartição fazendária

**Comentários livres:**

- Acho que as dificuldades apontadas na resposta à questão 07 são facilmente contornáveis. Por outro lado, estou absolutamente convencido de que o trabalho na residência é mais profícuo, produtivo, porque: possibilita melhor aproveitamento do tempo; evita interrupções demasiadas; conversas; podemos nos concentrar; não há ruídos, inúmeros telefones tocando numa mesma sala; falta de privacidade no manuseio dos documentos etc.
- O trabalho remoto é mais produtivo, mais econômico para a empresa.

Anexo 4 - Continuação

1.1.8. Questão 8

Gráfico 8 – Motivo por preferir trabalhar fora da repartição fazendária

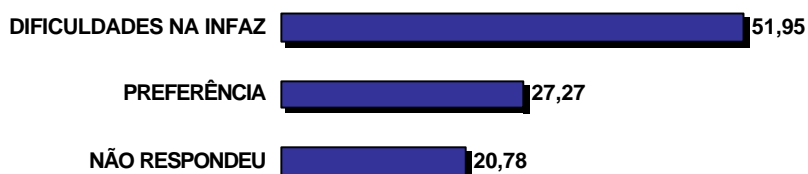
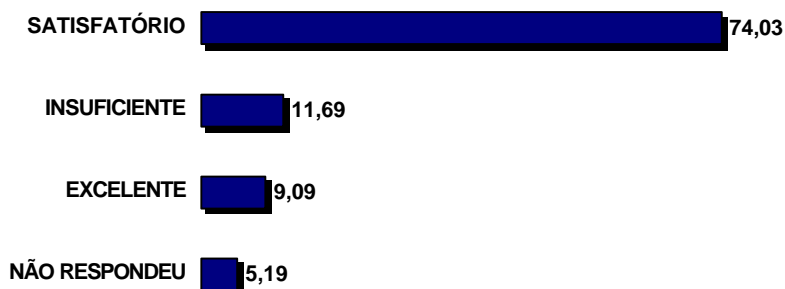
**1.1.9. Questão 9**

Gráfico 9 - Avaliação do Sistema-INC

**Comentários livres:**

- O INC auditor deveria ter as opções: resumo fiscal; consolidar DMA. O INC deveria fornecer o confronto do recolhimento mensal das microempresas (devido pela faixa a que está cadastrada no sistema e o efetivamente recolhido). O mês de recolhimento deve ser o mês de referência no DAE.

Anexo 4 - Continuação

1.1.10. Questão 10

Gráfico 10 - Sistemas necessários para o acesso remoto

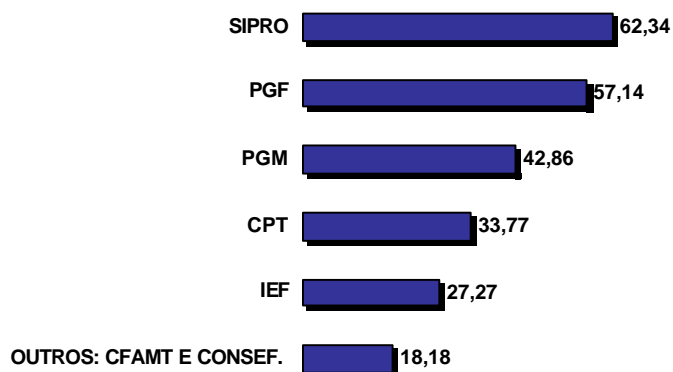
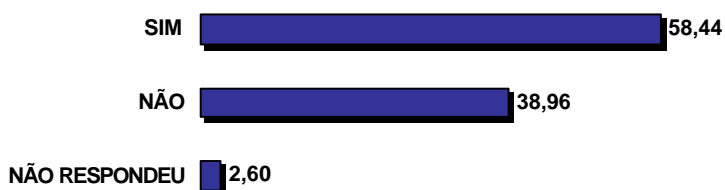
**1.1.11. Questão 11**

Gráfico 11 - Dificuldades encontradas para o trabalho na residência

**1.1.12. Questão 12**

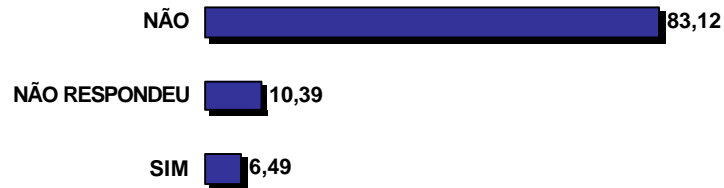
Gráfico 12 - Interesse em treinamento sobre administração do tempo



Anexo 4 - Continuação

1.1.13. Questão 13

Gráfico 13 - Sentimento de discriminação por trabalhar preponderantemente na residência



Comentários livres:

- Embora não me sinta discriminado por realizar a maioria absoluta dos meus trabalhos de auditoria na minha residência, entendo que esta prática, além de situações indicadas na questão 11, também provoca um distanciamento e esfriamento nas relações interpessoais com os colegas e órgãos da SEFAZ, assim como, uma certa desinformação e falta de compromisso com as questões do dia a dia da organização, fazendo-nos às vezes, sentirnos como se não fizéssemos parte do escopo funcional da mesma, quanto a aspectos, de desenvolvimento, treinamento, enfim, estratégicos...

1.1.14. Questão 14

Gráfico 14 - Por quem os auditores sentem-se discriminados por trabalhar remotamente na residência



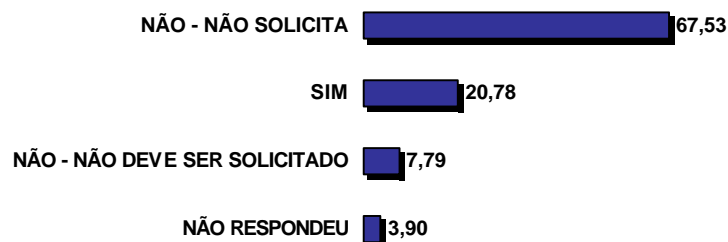
Anexo 4 - Continuação

Comentários livres:

- O trabalho na residência deixa o auditor distante dos colegas que convivem e compartilham melhor tanto das experiências pessoais quanto profissionais. Pessoas que convivem diariamente no ambiente de trabalho com certeza criam relações mais estreitas. Acho fundamental utilizar a tranqüilidade da residência para produzir melhor o trabalho, mas a interação promovendo troca de experiências, apoio e criando laços mais estreitos com os colegas é indispensável para o crescimento pessoal e profissional, Afinal o homem é por natureza um ser grupal. Compartilhar com o grupo as experiências pessoais é enriquecedor, todos crescem.

1.1.15. Questão 15

Gráfico 15 - Recebimento de material de expediente



Comentários livres:

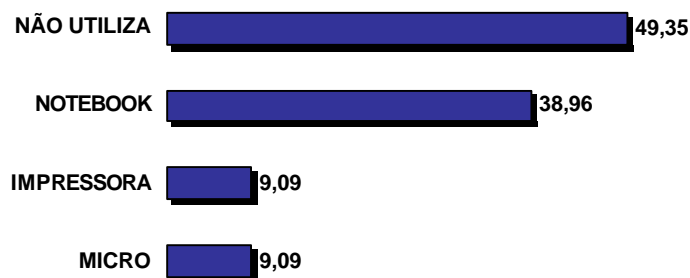
- A maioria dos materiais e acessórios citados, não é disponibilizada pela SEFAZ, por isso não adianta solicitação. A preferência ocorre para o serviço interno. Seria interessante para os auditores que trabalham preponderantemente fora da repartição, dispor de uma cota de materiais, tipo cartucho de tinta para impressora, envelopes, papel para impressão, etc.
- Acho que devêramos (sic) receber material para trabalhar pois economizamos luz, telefone etc. da Inspetoria e a INFAZ não oferece condições de trabalho a todo contingente de auditores.
- A condição de trabalharmos remotamente e principalmente em casa, mesmo que a organização, nos forneça os equipamentos e materiais citados nessas questões, ainda assim, nos atingem uma certa quantidade de outros custos, relativamente consideráveis, com: consumo de energia, consumo de serviço telefônico, manutenção de equipamentos de informática etc., que precisariam de alguma forma ser reembolsado pela SEFAZ.
- A questão não se resume em deixar de solicitar ou não solicitar por entender que não deve ser solicitado. A questão possui algumas colocações
 - Entendo ser justa a solicitação;
 - Solicitando com certeza não serei atendido pela própria limitação de material recebido pela INFAZ; e

Anexo 4 - Continuação

- Não existindo uma formalidade de fornecimento de materiais para quem executa trabalhos fiscais em sua residência, nenhum Inspetor assumiria essa responsabilidade.
- Gostaria de colocar que na minha opinião, os auditores fiscais deveriam receber trimestralmente, juntamente com sua programação, todo material dispensado para a execução de seus trabalhos de auditoria, como: papel A\$, cartucho, tinta de impressora e, quando necessário, até componentes de computador sendo justificado.
- Os cartuchos das impressoras deveriam ser fornecidos, mesmo quando diferente dos utilizados na SEFAZ.

1.1.16. Questão 16

Gráfico 16 - Utilização de equipamentos da sefaz no trabalho remoto



Comentários Livres:

- A experiência de utilização de *notebook* da SEFAZ não foi satisfatória, porque não houve um prévio treinamento adequado e necessário. Atualmente os equipamentos são utilizados no serviço interno.

1.1.17. Questão 17

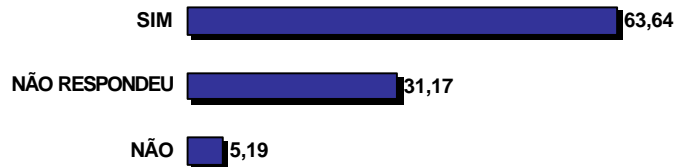
Gráfico 17 - Avaliação dos equipamentos que são usados quanto ao atendimento das necessidades



Anexo 4 - Continuação

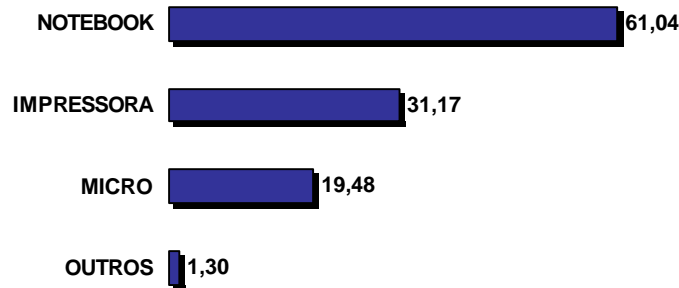
1.1.18. Questão 18

Gráfico 18 - A SEFAZ deve fornecer equipamento para o trabalho remoto



1.1.19. Questão 19

Gráfico 19 - Quais equipamentos devem ser fornecidos



Comentários Livres:

- Somente aceitaria fornecimento de computador pela SEFAZ para uso em minha residência se o fosse em caráter de doação ou ajuda de custo periódica (a cada dois anos, por exemplo) para a compra do mesmo; já utilizei um notebook, embora sem exclusividade, e as solicitações (chateações) eram constantes, para configurar, para instalar, para anotar número de série (a toda hora) etc.
- Deveria ser fornecida ajuda de custo para aqueles que trabalhassem em suas residências, devido aos custos adicionais incorridos.
- Ciente da dificuldade que a secretaria teria de adquirir tamanho número de equipamentos (para suprir a necessidade de todos envolvidos em serviço remoto), sugiro a criação de uma linha de crédito para aquisição de equipamentos de informática (escolhidos pelo próprio usuário).
- A SEFAZ deveria desenvolver algum programa de reposição e atualização de equipamentos de uso pessoal.

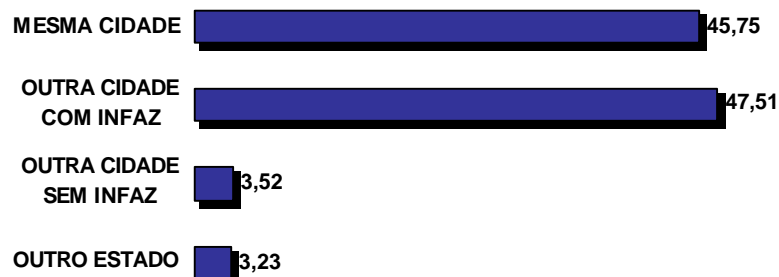
Anexo 4 - Continuação

- O equipamento por se encontrar defasado, está prejudicando o desenvolvimento do trabalho no todo, uma vez que planejo terminar em um determinado período e, na maioria das vezes, gasto muito mais tempo.
- Como se sabe cada vez mais os trabalhos fiscais exige o uso de equipamentos de informática, e a carência nas repartições é visível. O meu entendimento é de que a SEFAZ deveria financiar parte dos custos de aquisição de um micro e uma impressora. Esse financiamento não é novidade, pois, quando da exigência do uso de ECF por parte dos contribuintes do ICMS, o estado concedeu crédito presumido.
- Sugiro que a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia conceda isenção do ICMS no caso de aquisição de equipamentos de informática (1 para cada funcionário) a cada 02 anos de utilização efetiva, bem como que conceda ajuda financeira para adquiri-los, a exemplo do que faz em relação aos contribuintes (ver art. 96, inciso IX do RICMS/97).
- Outra posição a defender (sic) é que além dos equipamentos necessários para uma boa execução dos trabalhos de auditoria, acho extremamente importante a disponibilidade de um auxiliar (estagiário, por exemplo) para apoio ao auditor no desenvolvimento e encerramento de seus trabalhos.
- Outras repartições fiscalizadoras, a exemplo do INSS, Receita Federal, etc., já disponibilizam, há bastante tempo, notebook individuais, para seu corpo de auditores.
- O equipamento básico que deveria ser fornecido para execução de trabalho remoto com certeza é o notebook, mas como a inspetoria somente se limita a fornecer cartuchos para impressora de modelos adotados pela Secretaria, o ideal seria que houvesse verba disponível para aquisição.

1.2. Gestores

1.2.1. Questão 1

Gráfico 20 - Residência dos auditores em relação ao município sede da repartição fazendária



Anexo 4 - Continuação

1.2.2. Questão 2

Gráfico 21 - Local onde os auditores executam suas atividades

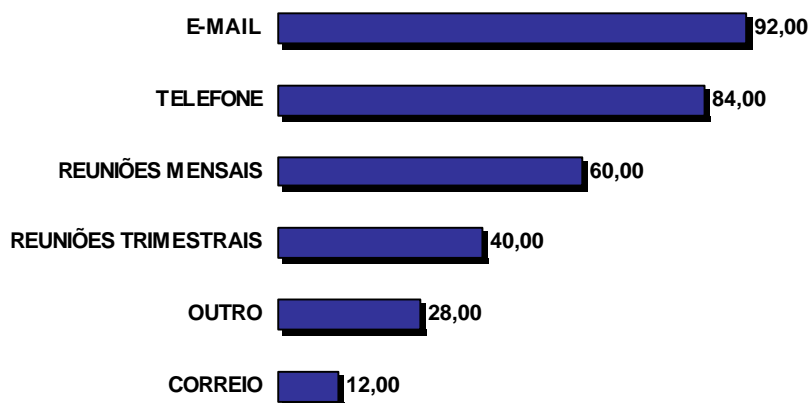


1.2.3. Questões 3 e 4

A tabulação das respostas à esta questão constam na Tabela 6.1 (vide item 6.4.2 do capítulo 6).

1.2.4. Questão 5

Gráfico 22 - Forma de transmissão de instruções à equipe



Anexo 4 - Continuação

1.2.5. Questão 6

Gráfico 23 - Forma de entrega das ordens de serviço – OS

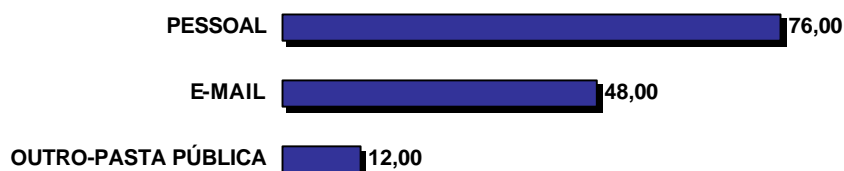
**1.2.6. Questão 7**

Gráfico 24 - Qual a melhor meio de comunicação

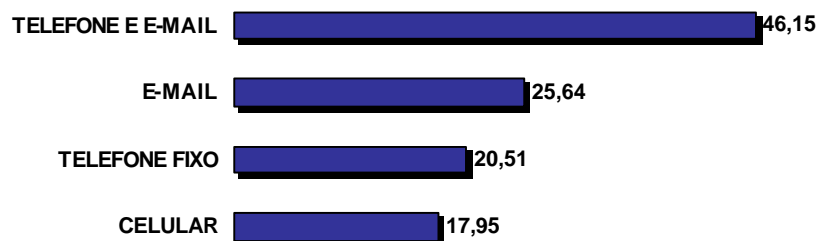
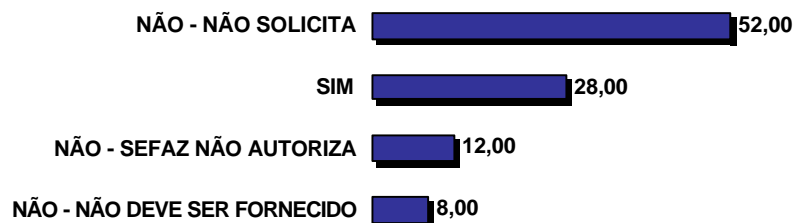
**1.2.7. Questão 8**

Gráfico 25 -Fornecimento de material de expediente



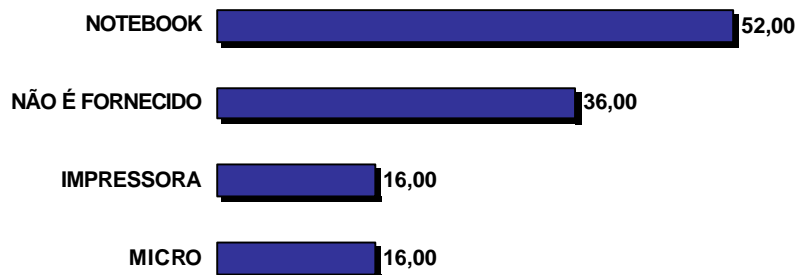
Anexo 4 - Continuação

Comentários Livres:

- A SEFAZ deveria desenvolver algum programa de reposição e atualização de equipamentos de uso pessoal.
- Acrescentamos que a falta de solicitação esteja relacionada ao fato de não haver previsão na legislação vigente.
- Deveria haver uma cota mensal.
- Por não ser uma política oficial, o teletrabalho, não podemos, como gestores de uma unidade fazendária, fornecer material de expediente para equipamentos que não estejam integrados ao ativo permanente da SEFAZ.

1.2.8. Questão 9

Gráfico 26 - Fornecimento de equipamentos de informática



1.2.9. Questão 10

Gráfico 27 - Posição quanto ao fornecimento de equipamentos aos que trabalham remotamente



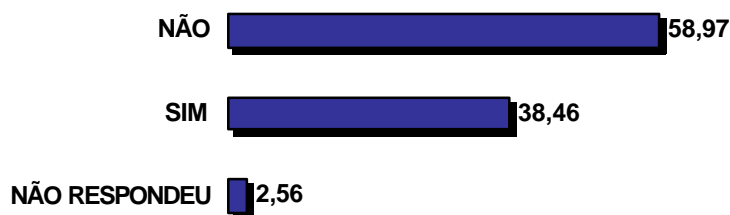
Anexo 4 - Continuação

Comentários Livres:

- Acho que deva ser oferecido equipamento (*notebook*) para todo auditor independente do local onde mesmo execute o serviço.
- A repartição deve fornecer apenas material de expediente.
- Penso que a Sefaz não deve fornecer equipamentos próprios (patrimônio) para utilização nas residências, mas deve fornecer meios com os quais os auditores possam adquirir tais equipamentos em condições favoráveis (subsidiadas).
- Entretanto, penso que deve a SEFAZ fornecer material de expediente (em quantidades lógicas e pré-acordadas) para realização de trabalhos na residência dos auditores.

1.2.10. Questão 11

Gráfico 28 – Os auditores estão preparados para trabalhar remotamente



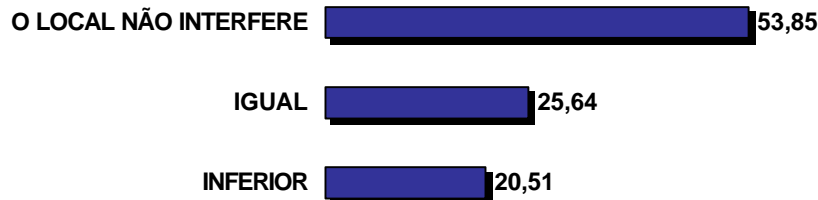
Comentários Livres:

- Necessário consolidação da utilização dos sistemas corporativos e do correio eletrônico.
- Na função de supervisor ou Inspetor fazendário é possível observar que nem todos os colegas possuem o mesmo nível de comprometimento e engajamento com a missão SEFAZ perante a sociedade. Para estes, é necessária uma aproximação maior de seus dirigentes imediatos (Supervisor, Inspetor) no sentido de promoverem uma “correção de rumo”, seja em orientar tecnicamente o auditor fiscal, como também em cobrar-lhe a observância dos prazos estabelecidos em cada processo.

Anexo 4 - Continuação

1.2.11. Questão 12

Gráfico 29 -Produtividade dos auditores que trabalham remotamente

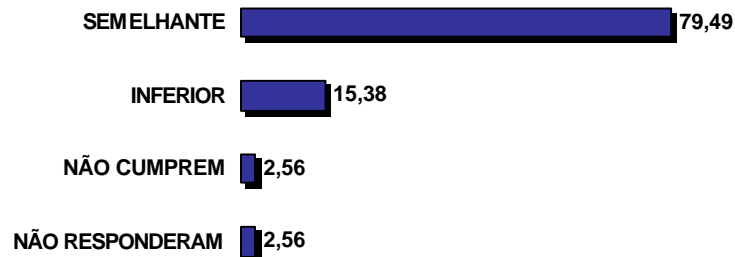


Comentários Livres:

- Para o trabalho de auditoria fisco-contábil (em profundidade) e contando com auditores comprometidos com a Secretaria, não dúvida de que a produtividade é até maior quando desenvolvem seu trabalho em ambiente particular, vez que não há necessidade de compartilhar o uso de equipamentos informática, não há incidência de interrupção (maior concentração), sem contar a flexibilidade do horário de trabalho.
- É preciso treinamento mais eficaz para Auditores Fiscais.

1.2.12. Questão 13

Gráfico 30 -Cumprimentos de prazos pelo que trabalham remotamente



Comentários Livres:

- O trabalho remoto exige um comprometimento por parte dos colegas de que a organização como um todo não pode ser esquecido. Isto implica no cumprimento integral do plantão na inspetoria, respeito aos prazos estabelecidos e participação quando da realização de reuniões previamente agendadas.

Anexo 4 - Continuação

1.2.13. Questão 14

Gráfico 31 - Causas das situações de mau desempenho no teletrabalho

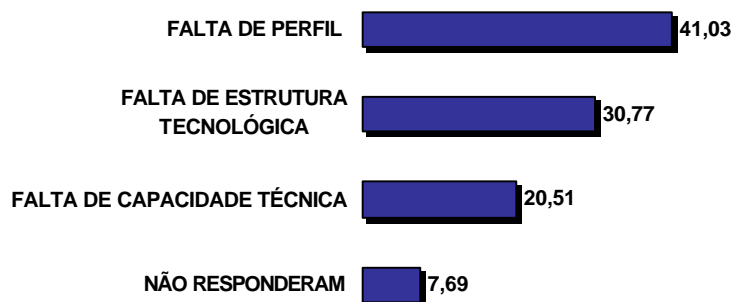
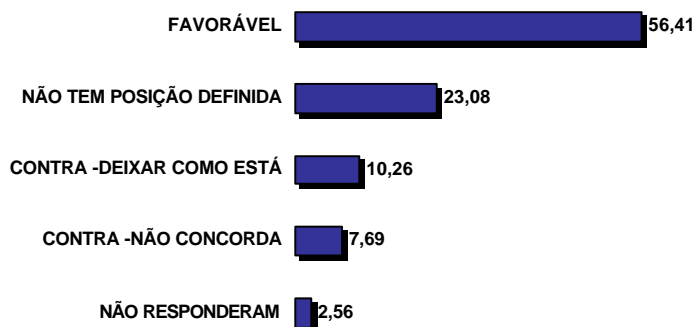
**1.2.14. Questão15**

Gráfico 32 - Posição quanto a formalização de um programa oficial de trabalho remoto

**Comentários Livres:**

- Não de forma integral, mas complementar.
- Acreditamos que a mesclagem do atendimento nos plantões semanais/quinzenais (processos) com realização de auditoria vertical em ambiente particular seja melhor alternativa para uma atuação eficaz do grupo fisco, inclusive dando-se subsídio aos auditores para realização do trabalho remoto, no que diz respeito ao fornecimento de material de expediente.

Anexo 4 - Continuação

1.2.15. Questão 16

Gráfico 33 - Barreiras para implantação de um programa oficial de trabalho remoto



Comentários Livres:

- Torna-se necessário a presença do Auditor na Repartição em pelo menos uma semana por um mês, para que o mesmo vivencie os problemas e participe na solução dos mesmos, principalmente no que se refere ao cumprimento das metas e melhora nos índices da Repartição.
- O teletrabalho só funciona bem se continuasse a gratificação por autuação com conta corrente de pontos, sem isto haverá uma tendência à redução do número de autos lavrados.
- Quando digo que falta controle na execução dos roteiros, refiro-me ao fato de que as OS não amarram os roteiros. O Auditor Fiscal pode não realizá-los, fechar a OS, encerrando a fiscalização sem cobrança do imposto devido.
- Acho que as OS deveriam trazer roteiros básicos que deveriam ser executados efetivamente, e as mesmas só fechariam com os roteiros concluídos.
- O distanciamento não favorece a integração da equipe nem padronização de procedimentos.
- Aumento na despesa com custeio, pois a SEFAZ teria que arcar com o dispêndio necessário para a manutenção das diversas estações de trabalho: energia elétrica, provedor de Internet, conta telefônica, equipamentos e sua manutenção.

1.2.16. Comentários diversos, não vinculados à uma questão específica

- O trabalho remoto aqui só acontece por força da residência distinta da sede da Infaz.
- Entendo que ele pode ser mais ou menos produtivo não em função de ser remoto, mas, considerando-se as mesmas condições tecnológicas postas à disposição dos servidores, o perfil pessoal dele, sua capacidade de planejamento individual, de compatibilização das tarefas profissionais com as pessoas, sua capacidade de não absorver problemas domésticos, etc., isto sim, definirá sua melhor ou pior produtividade.
- O teletrabalho só virá a ser uma ferramenta adequada para fiscalização vertical quando:
 1. Todos os sistemas de fiscalização convergirem para o uso racional da informática, ou seja, quando o SAFA estiver pronto;
 2. A escrituração do contribuinte for feita via remota, em programa disponibilizando via Internet, com resgate livre pelos AFs, conforme a OS pretendida;
 3. O Estado modificar seu imposto, recolhendo-o informatizadamente (sic) - (on-line), de modo a se fiscalizar não o que parece estar devendo mas o que com certeza está devendo.
- Particularmente sou favorável ao trabalho de auditoria realizado de forma multidisciplinar de maneira que a ação fiscal venha a ser uma atividade de equipe, o que não impede que parte dessa tarefa seja realizada através de teletrabalho, mas acho essencial a presença e a realização de encontros, reuniões e mesmo bate-papo informal dos funcionários fiscais, que julgo vital para o bom andamento dos trabalhos, considerando a troca de experiência e informações.
- Embora não tenha posicionamento definido sobre o tema, penso que o teletrabalho deve andar amarrado com a exigência do plantão fiscal dentro da Infaz, através de escalas e períodos pré-estabelecidos. A escala de plantão teria função de distribuir os diversos serviços da Infaz, de forma equilibrada entre todos os auditores. Evitando, dessa forma, que os auditores que realizam seu trabalho dentro da repartição, acabem por “quebrar mais galhos” (realização de pequenas tarefas) da Infaz por estarem todos os dias presentes no local de trabalho.

ANEXO 5 - MODELO DE QUESTIONÁRIO – AUDITORES FISCAIS

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO TRIBUTÁRIA – SEFAZ-Ba - UNIFACS
PESQUISA SOBRE AUDITORES QUE TRABALHAM REMOTAMENTE (TELETRABALHO)
QUESTIONÁRIO - AUDITORES FISCAIS

LOTAÇÃO: (INFAZ /COFEP)			
NOME (é opcional o preenchimento deste campo)			
MUNICÍPIO DA RESIDÊNCIA		UF	
1	Onde executa suas atividade de auditoria fisco/contábil (preponderantemente) ? (marque apenas uma resposta) A. Sede da INFAZ/COFEP onde está lotado B. Em outra INFAZ/COFEP. Qual _____ C. Residência D. No estabelecimento do contribuinte E. No escritório do contador F. Outros. Indicar _____		
2	Com que freqüência você precisa ir à INFAZ/COFEP para a execução das atividades de auditoria? (marque apenas uma resposta) A. Diariamente B. Semanalmente. ____ dias C. Mensalmente. ____ dias		
3	Qual a sua necessidade em freqüentar a repartição para a execução das atividades de auditoria? (possibilidade de múltipla resposta) A. Determinação do Inspetor/Supervisor B. Equipamento – Computador C. Equipamento – Impressora D. Acesso aos sistemas corporativos E. Discutir com os colegas assuntos inerentes a auditoria F. Discutir com o Supervisor e Inspetor assuntos inerentes à auditoria G. Atendimento ao contribuinte H. Outras: _____		
4	Que tipo de atividade você prefere executar fora da repartição? A. Auditoria Fiscal Contábil B. Análise de processos e emissão de pareceres C. Monitoramento D. Todas as atividades acima E. Outras. Indicar _____		
5	Em sua opinião, em qual local você se considera mais produtivo (volume de trabalho e qualidade). A. Sede da INFAZ/COFEP onde está lotado B. Em outra INFAZ/COFEP. Qual _____ C. Residência D. No estabelecimento do contribuinte E. No escritório do contador F. Outros. Indicar _____		

Anexo 5 - Continuação

6	<p>Em relação ao cumprimento dos prazos, como você avalia seu trabalho quando feito remotamente.</p> <p>A. Cumpro de maneira <u>melhor</u> em relação aos que trabalham internamente B. Cumpro de maneira inferior em relação aos que trabalham internamente C. Cumpro de maneira semelhante aos que trabalham internamente</p>
7	<p>Quais dificuldades encontra na execução das atividades de auditoria fisco/contábil na repartição? (possibilidade de múltipla resposta)</p> <p>A. Faltas de espaço B. Falta de tranqüilidade C. Distância da residência D. Falta de segurança e espaço para guardar documentos E. Falta de equipamento exclusivo F. Computador com defasagem tecnológica G. Outras. Indicar _____</p>
8	<p>Se você trabalha preponderantemente fora da repartição, a que você atribui a adoção desta sistemática.</p> <p>A. Pelos motivos apontados na questão 7 B. Por preferir trabalhar na própria residência C. Por orientação do Gestor (Inspetor/Supervisor)</p>
9	<p>Como você avalia o sistema INC Auditor como ferramenta de apoio ao trabalho remoto. (marque apenas uma resposta)</p> <p>A. Excelente B. Satisfatório C. Insuficiente</p>
10	<p>Que sistemas deveriam ser disponibilizados para o acesso remoto?</p> <p>SIPRO PGM PGF IEF CPT Outros sistemas. Indicar: _____</p>
11	<p>Quais dificuldades encontradas na execução das atividades de auditoria fisco/contábil em sua residência? (possibilidade de múltipla resposta)</p> <p>A. Falta de espaço B. Falta de equipamento C. Falta de acesso aos sistemas corporativos D. Interferência na vida familiar (interrupções, conflitos pelo uso do espaço, etc.)</p>
12	<p>Você acha necessário receber um treinamento para lhe oferecer metodologia de como aproveitar melhor o tempo na execução de suas atividades de auditoria remotamente?</p> <p>Sim Não</p>
13	<p>Você se sente discriminado por trabalhar preponderantemente em sua residência, e não na repartição</p> <p>Sim (responda pergunta seguinte) Não (pule a pergunta seguinte)</p>
14	<p>Caso tenha respondido NÃO à pergunta anterior. Não responda esta pergunta. Na sua opinião de onde parte esta discriminação?</p> <p>A. Inspetor B. Supervisor C. Outros auditores D. Demais servidores da repartição</p>

Anexo 5 - Continuação

15	Você recebe material de expediente para utilizar em seu trabalho remoto (papel ofício, clips, grampo, envelopes, cartuchos para impressora)? A. Sim B. Não – por não solicitar C. Não – por entender que não deve ser solicitado
16	Quais equipamentos de informática lhe são fornecidos para o trabalho remoto? A. Micro-Computador B. Notebook C. Impressoras D. Outros Equipamentos. Indicar quais _____ E. Não utilizo equipamento da Sefaz-Ba em meu trabalho remoto
17	Caso utilize Micro-computador ou Notebook da Sefaz-Ba no trabalho remoto, como você avalia o equipamento: A. Atende as necessidades B. Não atende as necessidades
17	Caso não utilize equipamento da Sefaz-Ba em seu trabalho remoto, você acha que a Sefaz-Ba deveria fornecer tais equipamentos para este trabalho remoto? Sim (responda a questão seguinte) Não
18	Que tipo de equipamento deve ser fornecido pela repartição para o trabalho remoto? A. Micro-Computador B. Notebook C. Impressoras D. Outros Equipamentos. Indicar quais _____
COMENTÁRIOS LIVRES	
Questão nº (se for o caso)	Comentários Adicionais/Sugestões

DATA		/		/	2002
-------------	--	---	--	---	------

ANEXO 6 - MODELO DE QUESTIONÁRIO – GESTORES

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO TRIBUTÁRIA – SEFAZ-Ba - UNIFACS
PESQUISA SOBRE AUDITORES QUE TRABALHAM REMOTAMENTE (TELETRABALHO)
QUESTIONÁRIO - GESTORES

INFAZ ou COFEP			
DAT	METRO	NORTE	SUL
NOME			
CARGO	INSPETOR	SUPERVISOR	
TELEFONE	()	EMAIL	@sefaz.ba.gov.br

1	Sobre os Auditores Fiscais lotados em sua unidade	
	Auditores Fiscais - em relação à moradia	Quantidade
	Residem na mesma cidade da repartição	
	Residem em outra cidade do Estado (onde há repartição)	
	Residem em outra cidade do Estado (onde não há repartição)	
	Residem em outra unidade da Federação	
	TOTAL DE AUDITORES	

2	Onde o auditor executa suas atividades	
	Situações Preponderantes	Quantidade
	Na própria repartição	
	Remotamente, na residência do funcionário.	
	De forma alternada (repartição e residência)	
	TOTAL DE AUDITORES	

3	Quantidade de computadores destinados à equipe de auditoria fiscal-contábil?	
4	Quantidade de impressoras destinadas à equipe de auditoria fiscal-contábil?	
5	Metodologia utilizada para passar instruções à equipe de fiscalização. (numerar por ordem de maior utilização - caso não seja utilizado a metodologia deixar em branco)	
	A.	Reuniões: Frequência - Semanais Quinzenais Mensais Trimestrais
	B.	E-mail
	C.	Telefone
	D.	Correio Convencional - Mala Direta
	E.	Outros. Indicar _____

Anexo 6 - Continuação

As perguntas a seguir se referem ao relacionamento do gestor (Inspetor/Supervisor) com os auditores que trabalham remotamente em suas residências.

6	<p>Como são distribuídas as Ordens de Serviço?</p> <p>A. Pessoalmente – Disquete (arquivo magnético da OS) + OS impressa e assinada</p> <p>B. Via e-mail (arquivo magnético da OS), e posterior entrega da OS impressa e assinada.</p> <p>C. De outra forma. Indicar _____</p>
7	<p>Qual a melhor forma de manter contato com os auditores que trabalham remotamente?</p> <p>A. Telefone Fixo</p> <p>B. Telefone Celular</p> <p>C. E-mail</p> <p>D. Telefone e E-mail alternadamente</p>
8	<p>É fornecido material de expediente para os auditores que trabalham remotamente (papel ofício, clips, grampo, envelopes, cartuchos para impressora)?</p> <p>A. Sim</p> <p>B. Não – por não ser solicitado pelos auditores</p> <p>C. Não – por entendermos que não deve ser fornecido</p>
9	<p>Quais equipamentos de informática são fornecidos para uso no local de trabalho remoto?</p> <p>A. Micro-Computador</p> <p>B. NoteBook</p> <p>C. Impressoras</p> <p>D. Outros Equipamentos. Indicar quais _____</p> <p>E. Não é fornecido nenhum tipo de equipamento</p>
10	<p>Você acha que a repartição deve lhe fornecer os equipamentos para os auditores trabalharem remotamente?</p> <p>Sim Não</p>

Perguntas relativas ao perfil do auditor que trabalha remotamente:

11	<p>Você entende que todos os auditores fiscais estão aptos para trabalhar remotamente?</p> <p>Sim Não</p>
12	<p>Como você avalia a qualidade e produtividade do trabalho dos auditores que trabalham remotamente, em relação ao executado por auditores que trabalham na repartição?</p> <p>A. Igual</p> <p>B. Superior</p> <p>C. Inferior</p> <p>D. O local de execução não interfere na qualidade.</p>
13	<p>Como você avalia o cumprimento dos prazos processuais das programações fiscais pelos auditores que trabalham remotamente, em relação ao executado por auditores que trabalham na repartição?</p> <p>A. Cumprem de maneira <u>melhor</u> em relação aos que trabalham internamente</p> <p>B. Cumprem de maneira <u>inferior</u> em relação aos que trabalham internamente</p> <p>C. Cumprem de maneira semelhante aos que trabalham internamente</p> <p>D. Não cumprem, estando entres os que mais atrasam.</p>

Anexo 6 - Continuação

14	<p>Caso existam problemas quanto à qualidade dos trabalhos executados e falta de cumprimento adequado dos prazos previstos para execução, marque as opções que melhor indicam os motivos destas ocorrências:</p> <p>A. Falta de capacitação na área técnica (legislação/prática de auditoria)</p> <p>B. Falta de perfil para trabalhar remotamente (disciplina, organização, autonomia, responsabilidade, etc.)</p> <p>C. Falta de estrutura tecnológica (equipamentos e acesso a sistemas)</p>
15	<p>Quanto a formalização/oficialização a sistemática de teletrabalho?</p> <p>A. Favorável à implantação</p> <p>B. Contrário à implantação– por não concordar com a sistemática de teletrabalho</p> <p>C. Contrário à implantação– por achar que está bom a situação atual de informalidade da sistemática de teletrabalho</p> <p>D. Não tem posição definida</p>
16	<p>Aspectos que você julga uma barreira para a sistemática de teletrabalho</p> <p>A. Não ter certeza se os auditores estão trabalhando</p> <p>B. A produtividade destes auditores é menor em relação ao que trabalham internamente</p> <p>C. Os auditores que trabalham remotamente absorvem maior tempo da supervisão, com dúvidas e questionamentos.</p> <p>D. Falta de comprometimento com a organização</p> <p>E. Falta de entrosamento com o restante do grupo</p> <p>F. Outros. Indicar _____</p>
COMENTÁRIOS LIVRES	
Questão nº (se for o caso)	Comentários Adicionais/Sugestões
DATA: / /2002.	

ANEXO 7 - JUSTIFICATIVA DO QUESTIONÁRIO

UNIFACS - UNIVERSIDADE SALVADOR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO TRIBUTÁRIA

PESQUISA PARA SUBSIDIAR TRABALHO MONOGRÁFICO
TEMA DA MONOGRAFIA – TELETRABALHO NA SEFAZ-Ba.
JUSTIFICATIVA PARA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

OBJETIVO

Os questionários em anexo fazem parte do levantamento de subsídios para elaboração da monografia a ser apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Tributária, realizado junto a UNIFACS - Universidade Salvador.

A monografia está centrada na análise da sistemática de realização de auditoria fiscal-contábil de forma remota pelos Auditores Fiscais da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia.

Por trabalho remoto, ou teletrabalho, entende-se aquele que é realizado fora das instalações físicas de uma organização, onde os funcionários exercem suas atividades através da utilização dos recursos da teleinformática (microcomputador, acesso à internet, email, etc.).

Os questionários servirão para quantificar os Auditores Fiscais que trabalham remotamente, suas dificuldades, e identificar as razões que os levaram a trabalhar nesta sistemática de trabalho remoto, bem como colher junto aos gestores das Inspetorias a visão a que eles têm em relação a esta sistemática de trabalho. A partir desta análise poderemos apontar soluções para melhoria e continuidade desta sistemática, largamente utilizada pelos auditores da Sefaz-Ba, mas que é realizada de forma permissiva e não formal.

PÚBLICO ALVO

Serão aplicados dois questionários. O primeiro destinado a todos os Inspetores e Supervisores da Sefaz-Ba, e o segundo destinado aos Auditores Fiscais de Inspetorias pré-selecionadas, buscando-se atingir parcela significativa de Auditores Fiscais no âmbito das três Diretorias de Administração Tributária.

PERÍODO DE APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Maio/Junho de 2002.

Salvador, Maio 2002.

Pós-graduandos

Adilson Matos Santos

Alexandre Alcantara da Silva

Maria Auxiliadora Falcão Menezes

ANEXO 8 - CONTROLE DOS QUESTIONÁRIOS - AUDITORES FISCAIS

DAT	INFAZ	QUANTIDADE EFETIVA DE AUDITORES FISCAIS	CONTROLE DE QUESTIONARIOS		ANALISE PERCENTUAL DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS	
			ENVIADOS	RECEBIDOS	EM RELAÇÃO AO TOTAL	EM RELAÇÃO AO ENVIADOS
METRO	IFEP	80	80	21	-	26,25%
	IGUATEMI	37	37	2	-	5,41%
	BONOCÔ	55	-	-	-	-
	CALCADA	18	-	-	-	-
	SIMOES FILHO	18	-	-	-	-
	CAMACARI	10	-	-	-	-
	Total	218	117	23	10,55%	

NORTE	F. DE SANTANA	29	29	2	-	6,90%
	COFEP NORTE	16	16	3	-	18,75%
	STº ANTº JESUS	9	-	-	-	-
	ALAGOINHAS	10	-	-	-	-
	JUAZEIRO	8	-	-	-	-
	SANTO AMARO	6	-	-	-	-
	VALENCA	6	-	-	-	-
	SERRINHA	6	-	-	-	-
	C. DAS ALMAS	5	-	-	-	-
	IRECE	4	-	-	-	-
	SR. DO BONFIM	4	-	-	-	-
	ITABERABA	3	-	-	-	-
	JACOBINA	4	-	-	-	-
	PAULO AFONSO	3	-	-	-	-
	SEABRA	4	-	-	-	-
Total	117	45	5	4,27%		

SUL	VIT. CONQUISTA	15	15	9	-	60,00%
	COFEP SUL	14	14	12	-	85,71%
	ILHEUS	8	8	1	-	12,50%
	ITABUNA	11	11	6	-	54,55%
	BARREIRAS	8	8	3	-	37,50%
	EUNAPOLIS	8	8	7	-	87,50%
	T. DE FREITAS	8	8	5	-	62,50%
	JEQUIE	7	7	3	-	42,86%
	B. J. DA LAPA	4	4	1	-	25,00%
	GUANAMBI	5	4	2	-	50,00%
	BRUMADO	4	-	-	-	-
	ITAMARAJU	4	-	-	-	-
	ITAPETINGA	3	-	-	-	-
	IPIAU	2	-	-	-	-
Total	101	87	49	48,51%		

TOTAL GERAL	436	249	77	17,66%	30,92%
	100,00%	57,11%	17,66%		

Fonte: Pesquisa de Campo

ANEXO 9 - CONTROLE DOS QUESTIONÁRIOS – GESTORES

DAT	INFAZ	QUANTIDADE EFETIVA DE GESTORES	CONTROLE DE QUESTIONARIOS		AUDITORES FISCAIS SOB SUPERVISÃO DIRETA	ANALISE PERCENTUAL DOS QUESTIONARIOS RESPONDIDOS	
			ENVIADOS	RECEBIDOS		EM RELAÇÃO AO TOTAL	EM RELAÇÃO AO ENVIADOS
METRO	IFEP	6	6	1	80	-	16,67%
	IGUATEMI	6	6	1	37	-	16,67%
	BONOCÔ	5	5	5	55	-	100,00%
	CALCADA	3	3	-	-	-	-
	SIMÕES FILHO	4	4	1	18	-	25,00%
	CAMACARI	3	3	3	10	-	100,00%
	Total	27	27	11	200	40,74%	
NORTE	F. DE SANTANA	4	4	-	-	-	-
	COFEP NORTE	3	3	1	16	-	33,33%
	STº ANTº JESUS	2	2	-	-	-	-
	ALAGOINHAS	2	2	-	-	-	-
	JUAZEIRO	2	2	-	-	-	-
	SANTO AMARO	2	2	-	-	-	-
	VALENCA	2	2	1	6	-	50,00%
	SERRINHA	2	2	1	6	-	50,00%
	C. DAS ALMAS	2	2	2	5	-	100,00%
	IRECE	2	2	-	-	-	-
	SR. DO BONFIM	2	2	-	-	-	-
	ITABERABA	1	1	1	3	-	100,00%
	JACOBINA	2	2	-	-	-	-
	PAULO AFONSO	1	1	-	-	-	-
	SEABRA	1	1	1	4	-	100,00%
Total	30	30	7	40	23,33%		
SUL	VIT. CONQUISTA	3	3	2	15	-	66,67%
	COFEP SUL	2	2	1	14	-	50,00%
	ILHEUS	2	2	1	8	-	50,00%
	ITABUNA	2	2	2	11	-	100,00%
	BARREIRAS	2	2	1	8	-	50,00%
	EUNAPOLIS	2	2	1	8	-	50,00%
	T. DE FREITAS	2	2	2	8	-	100,00%
	JEQUIE	2	2	2	7	-	100,00%
	B. J. DA LAPA	2	2	2	4	-	100,00%
	GUANAMBI	2	2	2	5	-	100,00%
	BRUMADO	2	2	2	4	-	100,00%
	ITAMARAJU	1	1	1	4	-	100,00%
	ITAPETINGA	2	2	1	3	-	50,00%
	IPIAU	1	1	1	2	-	100,00%
Total	27	27	21	101	77,78%		
TOTAL GERAL		84	436	39	341	46,43%	46,43%
		100,00%	100,00%		46,43%		

Fonte: Pesquisa de Campo

ANEXO 10 - LOTAÇÃO E RESIDÊNCIA DOS AUDITORES FISCAIS

Diretoria	Repartição Fazendária	Quantidade Total De Auditores Fiscais	Cidade Onde Reside			
			Mesma Cidade Da Repartição Fazendária	Outra Cidade Com Repartição Fazendária	Outra Cidade Sem Repartição Fazendária	Outro Estado
METRO	IFEP	80	0	80	0	0
	BONOCÔ	55	52	1	2	0
	IGUATEMI	37	37	0	0	0
	CALCADA (*)	-	-	-	-	-
	SIMÕES FILHO	18	0	18	0	0
	CAMACARI	10	0	9	1	0
	Total	200	89	108	3	0
NORTE	F. DE SANTANA (*)	-	-	-	-	-
	COFEP NORTE	16	11	5	0	0
	STº ANTº JESUS (*)	-	-	-	-	-
	ALAGOINHAS (*)	-	-	-	-	-
	JUAZEIRO (*)	-	-	-	-	-
	SANTO AMARO (*)	-	-	-	-	-
	VALENCA	6	3	3	0	0
	SERRINHA	6	0	0	1	5
	C. DAS ALMAS	5	2	3	0	0
	IRECE (*)	-	-	-	-	-
	SR. DO BONFIM (*)	-	-	-	-	-
	ITABERABA	3	2	1	0	0
	JACOBINA (*)	-	-	-	-	-
	PAULO AFONSO (*)	-	-	-	-	-
	SEABRA	4	1	3	0	0
Total	40	19	15	1	5	
SUL	VIT. CONQUISTA	15	15	0	0	0
	COFEP SUL	14	3	10	0	1
	ILHEUS	8	6	1	1	0
	ITABUNA	11	5	6	0	0
	BARREIRAS	8	4	3	0	1
	EUNAPOLIS	8	3	5	0	0
	T. DE FREITAS	8	1	3	2	2
	JEQUIE	7	4	3	0	0
	B. J. DA LAPA	4	0	3	1	0
	BRUMADO	4	1	2	1	0
	GUANAMBI	5	1	0	2	2
	ITAMARAJU	4	2	1	1	0
	ITAPETINGA	3	1	2	0	0
	IPIAU	2	2	0	0	0
Total	101	48	39	8	6	
TOTAL GERAL		341	156	162	12	11
			45,75%	47,51%	3,52%	3,23%

Fonte: Pesquisa de Campo

Nota : (*) Unidades cujos gestores não responderam ao questionário

ÍNDICE REMISSIVO

SUMÁRIO.....	iv
LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS	v
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vii
INTRODUÇÃO	8
Capítulo 1 O LOCAL ALTERNATIVO DE TRABALHO.....	12
1.1. O teletrabalho nas organizações.....	12
1.2. Modalidades de teletrabalho	15
1.2.1. Teletrabalho a domicílio	16
1.2.2. Trabalho Móvel	16
1.2.3. Trabalho em Escritório Satélite	17
1.2.4. Trabalho em Instalações Compartilhadas ou Escritório Virtual ..	17
1.3. As vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	17
1.3.1. Vantagens do Teletrabalho	18
1.3.1.1. Para o trabalhador	18
1.3.1.2. Para a organização.....	20
1.3.1.3. Para a Sociedade e Governo.....	22
1.3.2. Desvantagens do teletrabalho.....	22
1.3.2.1. Para o trabalhador	22
1.3.2.2. Para a organização.....	23
1.4. Estruturando-se para o trabalho remoto na residência	24
1.4.1. A escolha do local	24
1.4.2. O ambiente.....	24
1.4.3. Relacionamento Familiar.....	25
1.4.4. Hábitos saudáveis	25
1.5. Experiências de teletrabalho no Brasil	26
1.5.1. Empresas que adotaram o teletrabalho	26
1.5.1.1. IBM-Brasil	27
1.5.1.2. Compaq Brasil	28
1.5.1.3. Shell.....	28
1.5.1.4. Merrill Lynch	29
1.5.1.5. SAP Brasil.....	29
1.5.1.6. Rhodia do Nordeste.....	29
1.5.1.7. Siemens Brasil.....	30

Capítulo 2 GESTÃO DE EQUIPES QUE TRABALHAM REMOTAMENTE	31
2.1. O perfil do teletrabalhador.....	34
2.2. O perfil do telegestor.....	36
2.3. Aspectos relacionados à gestão da equipe.....	36
2.3.1. Comunicação	37
2.3.2. Autogerenciamento	40
2.3.3. Administração por Objetivo	43
2.3.3.1. Plano de Ação	46
2.3.3.2. Avaliação do Ciclo PDCA	49
2.3.3.3. Agenda e Cronograma	51
2.3.3.4. Tabela GUT - Gravidade, Urgência e Tendência.....	52
2.3.4. Treinamento	53
2.3.4.1. Quem deve ser treinado e o que deve ser abordado.	53
2.3.4.2. Periodicidade e forma.....	54
Capítulo 3 ATIVIDADE DE AUDITORIA FISCAL-CONTÁBIL NA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DA BAHIA.....	56
3.1. Estrutura da área de gestão da fiscalização	56
3.2. Local de trabalho.....	57
3.3. O uso da microinformática	58
3.4. O Planejamento da Fiscalização.....	61
3.5. Supervisão	63
3.5.1. Planejamento e Supervisão da fiscalização de grandes empresas.....	64
Capítulo 4 TELETRABALHO NA SEFAZ	65
4.1. Objetivos específicos	65
4.2. Metodologia da pesquisa	66
4.3. Amostra.....	67
4.3.1. Amostra dos auditores fiscais	67
4.3.2. Amostra dos gestores e repartições fazendárias	68
4.4. Avaliação do questionário	68
4.4.1. O perfil dos auditores fiscais da SEFAZ.....	69
4.4.2. O perfil dos gestores da área de fiscalização da SEFAZ.....	71
Capítulo 5 A PRÁTICA DO TELETRABALHO NA COFEP-Sul	73
Capítulo 6 GERENCIANDO EQUIPES DE AUDITORES FISCAIS DA SEFAZ UTILIZANDO AS TÉCNICAS USUAIS DE TELEGESTÃO	77
6.1. O papel do supervisor	78
6.1.1. Acompanhamento das atividades	79
6.1.2. O controle dos resultados obtidos.....	80
6.2. Gestão de equipes que trabalham remotamente	80
6.2.1. Ferramentas para a administração do trabalho.....	82
6.2.1.1. Administração de Atividades e Projetos (Administração por Objetivos)	82
6.2.1.2. Sistematização de Procedimentos.....	82
6.2.1.3. Acompanhamento da execução	83
6.2.1.4. Tabela de Gravidade/Urgência/Tendência - GUT.....	85

6.2.2.	Ferramentas de Comunicação Eletrônica	85
6.2.2.1.	Correio eletrônico (<i>e-mail</i>)	86
6.2.2.2.	Boletins eletrônicos.....	87
6.2.2.3.	Portal da unidade.....	87
6.2.3.	Ferramentas de Conferências Eletrônicas	87
6.2.3.1.	Fóruns de discussão.....	87
6.2.3.2.	Sistema de bate-papo.....	87
6.2.3.3.	Videoconferência eletrônica.....	88
6.2.4.	Reuniões	88
6.3.	Treinamento da equipe	88
6.4.	Infra-estrutura para o teletrabalho.....	89
6.4.1.	Escritórios satélites	89
6.4.2.	Equipamentos e Mobiliário	90
6.4.3.	Acesso remoto a sistemas corporativos.....	91
6.4.4.	Intimação de contribuinte	92
6.5.	Vantagens e desvantagens do teletrabalho na SEFAZ.....	93
6.5.1.	Vantagens	93
6.5.1.1.	Distribuição racional da mão-de-obra	93
6.5.1.2.	Produtividade	93
6.5.2.	Desvantagens	94
6.5.2.1.	Isolamento	94
6.5.2.2.	Produtividade.....	94
6.6.	A estruturação do sistema de teletrabalho na SEFAZ	95
Capítulo 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS		98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		101
ANEXOS		
ANEXO 1 - PERFIL DO TELETRABALHADOR BRASILEIRO.....		108
ANEXO 2 - SERVIÇOS DISPONÍVEIS PARA A EQUIPE DE AUDITORIA FISCAL- CONTÁBIL NA EXTRANET DA SEFAZ.....		109
ANEXO 3 - PRINCIPAIS SISTEMAS DISPONÍVEIS PARA A EQUIPE DE FISCALIZAÇÃO DA SEFAZ		110
ANEXO 4 - RELATÓRIO DA PESQUISA DE CAMPO.....		113
1.	Compilação dos Questionários Respondidos.....	113
1.1.	Auditores Fiscais.....	113
1.2.	Gestores	123
ANEXO 5 - MODELO DE QUESTIONÁRIO – AUDITORES FISCAIS		132
ANEXO 6 - MODELO DE QUESTIONÁRIO – GESTORES.....		135

ANEXO 7 - JUSTIFICATIVA DO QUESTIONÁRIO	138
ANEXO 8 - CONTROLE DOS QUESTIONÁRIOS - AUDITORES FISCAIS.....	139
ANEXO 9 - CONTROLE DOS QUESTIONÁRIOS – GESTORES	140
ANEXO 10 - LOTAÇÃO E RESIDÊNCIA DOS AUDITORES FISCAIS	141
ÍNDICE REMISSIVO.....	142