

Tese:

"O Impacto Positivo do Teletrabalho na Secretaria da Fazenda de São Paulo: Avanços em Produtividade, Qualidade de Vida, Igualdade de Gênero e Liderança"

Categoria:

- Imagem do Fisco Paulista e Educação Fiscal
- Inovação
- Política

Resumo

Na presente tese, apresentaremos uma análise do impacto do teletrabalho e do exercício flutuante na Secretaria da Fazenda de São Paulo, com foco nos benefícios relacionados à produtividade, qualidade de vida, igualdade de gênero e oportunidades de liderança. Exploraremos a legislação do Estado de São Paulo sobre estes temas, destacando as políticas e regulamentações relevantes. Conscientes dos benefícios e potencialidades destes instrumentos, teremos melhores condições de defendê-lo, garantindo o exercício do trabalho remoto a todos os auditores e auditoras paulistas. Há de ser destacada a manutenção da qualidade dos serviços prestados e a potencialização da produtividade, do engajamento e do comprometimento com os resultados da instituição fazendária. Deste modo, pretendemos apresentar como essa iniciativa tem impactado os trabalhos na Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo, sendo uma inovação que aumenta a eficiência da administração tributária.

Objetivo

Esta tese tem como objetivo explorar os benefícios da implementação do teletrabalho, especialmente em conjunto com o exercício flutuante, na administração tributária paulista. Pretendemos analisar o impacto desse modelo de trabalho na produtividade, arrecadação e eficiência, bem como na qualidade de vida dos funcionários¹ e na promoção da igualdade de gênero. Buscamos contribuir para a discussão sobre a efetividade e relevância do teletrabalho no setor público brasileiro. Para isso, utilizaremos a metodologia de análise documental, examinando documentos administrativos, relatórios e planilhas para identificar os impactos financeiros, tributários e administrativos da Secretaria da Fazenda antes e depois da adoção do teletrabalho. Nosso objetivo é fornecer evidências concretas sobre os efeitos desse modelo, demonstrando a sua influência na produtividade, arrecadação, efetividade e eficiência em comparação ao trabalho presencial. Concentraremos nossa análise no papel do teletrabalho na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, com ênfase na gestão tributária, qualidade de vida dos funcionários e igualdade de gênero.

Desenvolvimento

1. Panorama Histórico. A prática do teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou *home office*, passou a se tornar uma realidade global acelerada pela pandemia da Covid-19, a partir do início do ano de 2020. No entanto, mesmo antes desse contexto desafiador, o teletrabalho já estava previsto em lei, ainda que sua adoção fosse bastante esporádica. No Brasil, a administração pública começou a explorar essa modalidade de trabalho em anos recentes, buscando modernizar suas práticas e adaptar-se às novas demandas da sociedade. Um exemplo disso é a legislação paulista, que estabeleceu o Decreto nº 62.648 em 2017, regulamentando o teletrabalho no âmbito da Administração Pública estadual de São Paulo.

No entanto, foi a partir do início de 2020, impulsionado pela necessidade de distanciamento social para conter a propagação do vírus, que o teletrabalho ganhou uma dimensão global sem precedentes. Essa crise sanitária trouxe à tona a importância da flexibilidade no trabalho e a viabilidade de realizar as atividades profissionais remotamente. Gestores e funcionários puderam experimentar os benefícios oferecidos

¹ Embora a presente tese tenha dado maior ênfase aos auditores fiscais, acreditamos que todos os funcionários da Secretaria da Fazenda de São Paulo possam ser beneficiados por este modelo.

pelo teletrabalho, como maior autonomia na gestão do tempo, redução de custos de transporte e alimentação, além da conciliação entre vida profissional e pessoal.

Diversas instituições, no Brasil e no mundo, continuaram a utilizar as ferramentas de teletrabalho mesmo com a pandemia de Covid-19 controlada, mas ainda faltam instrumentos legais que tragam mais segurança jurídica para o uso do teletrabalho fora do contexto de emergência sanitária. Convém destacar as observações feitas pelo Felipe de Arruda Brito e Fernanda Claudia da Silva (2020):

“Nesse sentido, ressalta-se a ausência de previsão normativa primária nacional consolidada sobre o teletrabalho, vez que os entes que compõem a Administração Pública passaram a regular o tema através de portarias e de instruções normativas, sem haver uma segurança jurídica quanto à aplicabilidade prática do teletrabalho em termos efetivos para o período pós-pandemia. Sobretudo, ressalta-se a necessidade de acesso das tecnologias de informação necessárias para os gestores em seus órgãos, não havendo definição de condições mínimas para o seu exercício, o que pode por em risco a mudança de regime efetiva no país. Ou seja, para que o teletrabalho seja efetivamente implementado não só na Administração Federal, como também nas esferas estaduais e municipais, faz-se necessário que o Poder Legislativo conceda ao poder público maiores diretrizes sobre o tema, à exemplo do que ocorre com o contrato de gestão para as Agências Executivas, em que a implementação de uma maior eficiência está intrinsecamente relacionada à adoção de objetivos específicos e bem definidos, o que, por certo, permite à Administração Pública uma atuação mais eficaz para novas políticas de regime de trabalho, além de conferir aos servidores públicos envolvidos uma maior possibilidade de entendimento do regime de trabalho no qual estão inseridos.”

2. *A Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo.* A emergência sanitária provocada pela Covid-19 acelerou a adoção em massa do teletrabalho, forçando a administração pública a adotá-lo como regra. Em certas organizações, porém, os efeitos obtidos com o novo modelo foram tão positivos, que seu uso passou a ser utilizado de maneira perene. A demanda pela adoção do teletrabalho vem crescendo entre servidores e gestores públicos. Se ainda existem certos desafios a serem superados, como a necessidade de infraestrutura tecnológica em constante melhoria, a definição clara das regras e responsabilidades dos servidores em trabalho remoto, e a proteção da privacidade e segurança dos dados, os ganhos do modelo têm sido inegáveis.

Assumindo uma posição de vanguarda, a Secretaria da Fazenda de São Paulo destaca-se como um exemplo de órgão público que conseguiu resultados positivos com a adoção do teletrabalho, o que resultou na decisão da administração tributária em manter essa modalidade de trabalho mesmo após o término da pandemia. Como pretendemos demonstrar, a implantação do teletrabalho permitiu alcançar um ganho de eficiência na

arrecadação de impostos, melhora na qualidade de vida dos servidores e redução das desigualdades de gênero, dentre outras conquistas.

3. Principais medidas adotadas. A Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo adotou duas impactantes medidas para mitigar os efeitos negativos da pandemia: a instituição do teletrabalho e o Exercício Flutuante.

O teletrabalho, como discutido anteriormente, permite que os funcionários realizem suas tarefas fora das dependências físicas da Sefaz. No Estado de São Paulo, esta modalidade de prestação da jornada laboral pelo servidor está regulada pelo Decreto nº 62.648/2017. Em seu artigo 2º, ficam estabelecidos os objetivos do teletrabalho, que coincidem completamente com os resultados observados na Receita Estadual Paulista:

Artigo 2º - O teletrabalho tem por objetivos:

I - aumentar a produtividade e a qualidade de trabalho do servidor ou empregado público, com o estabelecimento de uma nova dinâmica de trabalho, privilegiando a eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade;

II - melhorar a qualidade de vida do servidor ou empregado público, com a economia de tempo e redução de custos de deslocamento até seu local de trabalho;

III - contribuir para aumentar a inclusão, no serviço público, de servidores ou empregados públicos com restrições;

IV - reduzir os custos operacionais para a Administração Pública Estadual;

V - contribuir para a melhoria de programas ambientais, com a diminuição da emissão de poluentes.

A partir de tal previsão legal, a Sefaz instituiu a Resolução SFP-39, de 02/08/2021, definindo, em termos mais amplos que o próprio Decreto nº 62.648/2017, a imprescindibilidade das tecnologias de informação para a garantia do pleno exercício do trabalho:

Artigo 1º. Teletrabalho é a modalidade de prestação da jornada laboral em que o servidor executa parte ou totalidade de suas atribuições fora das dependências físicas da sua unidade de lotação e em local adequado às condições de privacidade e segurança exigidas pelo serviço, por meio da utilização de tecnologias de informação e comunicação.

O Exercício Flutuante, por outro lado, permite que o servidor lotado e em exercício no prédio principal da Secretaria da Fazenda e Planejamento possa trabalhar fisicamente em outros prédios da Sefaz, tanto em outros municípios do Estado quanto na capital

(DRTCs). No caso da carreira de Auditor Fiscal da Receita Estadual, este exercício é regulado pela Resolução SFP nº 13, de 23-03-2022. Esta flexibilidade na gestão de recursos humanos possibilita que os servidores trabalhem em locais mais próximos de suas residências, reduzindo o tempo de deslocamento e aumentando a qualidade de vida.

Neste contexto, é importante reforçar que, com a tecnologia atualmente disponível na Secretaria da Fazenda, os servidores têm acesso ilimitado a todas as ferramentas e meios de comunicação necessários para exercer suas atividades a partir de qualquer localidade da Secretaria, sem nenhum prejuízo e sem aumento de custos para o Estado.

Tal investimento em tecnologia, aliás, desempenha um papel fundamental na viabilização do teletrabalho efetivo e de qualidade. A utilização de softwares, equipamentos e infraestrutura adequados é essencial para garantir uma comunicação eficiente, colaboração remota e acesso seguro aos recursos necessários para o trabalho.

A Sefaz/SP tem investido em softwares e equipamentos que possibilitam uma excelente integração entre as equipes de trabalho remoto. Isso demonstra o reconhecimento da importância de adotar soluções tecnológicas avançadas para facilitar o teletrabalho e manter a eficiência nas atividades.

Esses investimentos incluem sistemas de videoconferência, plataformas de colaboração online, ferramentas de gestão de projetos e outras soluções que permitem a comunicação em tempo real, o compartilhamento de documentos e a realização de reuniões virtuais. Além disso, a adoção de medidas de segurança cibernética, como VPNs (Rede Virtual Privada) e autenticação de dois fatores, é crucial para proteger os dados e garantir a privacidade das informações durante o teletrabalho.

Ao investir em tecnologia, as organizações, como a Sefaz/SP, podem obter diversos benefícios, tais como:

Aumento da produtividade: Ferramentas tecnológicas apropriadas facilitam o acesso rápido às informações, a colaboração entre os membros da equipe e a realização eficiente das tarefas, resultando em um aumento geral da produtividade.

Melhoria na comunicação e colaboração: Softwares de comunicação e colaboração permitem que os colaboradores interajam de forma eficaz, mesmo estando fisicamente distantes. Isso contribui para um fluxo contínuo de informações, troca de ideias e tomada de decisões mais ágeis.

Flexibilidade e mobilidade: Com a tecnologia adequada, os profissionais podem trabalhar de qualquer lugar e a qualquer hora, desde que tenham acesso à internet. Isso proporciona maior flexibilidade e conciliação entre vida pessoal e profissional.

Redução de custos: O teletrabalho efetivo pode reduzir despesas relacionadas a infraestrutura física, como escritórios, além de diminuir os gastos com deslocamento e alimentação. Isso pode trazer economia tanto para os trabalhadores quanto para as empresas.

Atração e retenção de talentos: A possibilidade de oferecer o teletrabalho como opção atrai profissionais talentosos, aumentando a atratividade da organização. Além disso, permite reter colaboradores valiosos que buscam maior flexibilidade em seus empregos.

Portanto, o investimento em tecnologia é crucial para viabilizar um teletrabalho efetivo e de qualidade, oferecendo benefícios tanto para os colaboradores quanto para as organizações. A Sefaz/SP está demonstrando uma abordagem proativa ao investir em plataformas que garantem a integração e o bom funcionamento das equipes de trabalho remoto, proporcionando uma base sólida para o sucesso do teletrabalho.

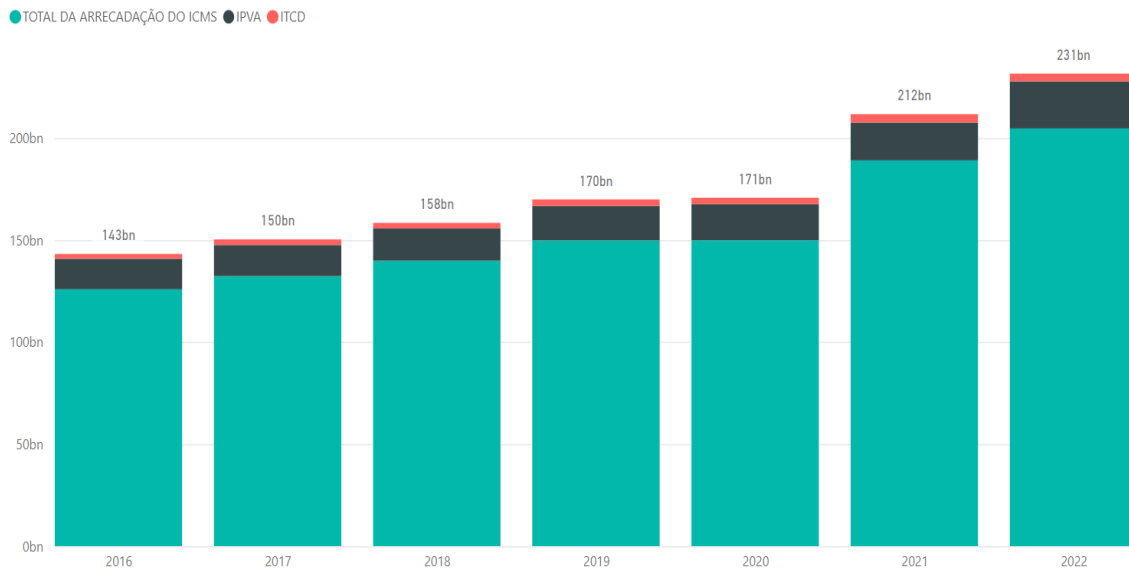
4. Análise dos benefícios do teletrabalho na Secretaria da Fazenda. Com a regulamentação do teletrabalho e do exercício flutuante foi possível implementar novas estruturas de organização para setores inteiros da administração tributária, criando-se estruturas de gestão, compartilhamento de informações e planos de trabalho inimagináveis na estrutura regionalizada existente até o início do ano de 2020. Até aquele momento, a Sefaz caminhava lentamente na implementação pontual de teletrabalho em pequenas unidades, ainda em fase experimental. A partir da nova regulação, passaram a ser estruturadas equipes de ação em todo o território paulista, como é o caso da bem-sucedida Supervisão Executiva da Cobrança, órgão da Diretoria de Cobrança, Arrecadação e Recuperação da Dívida.

Vejamos alguns dos resultados mais relevantes da iniciativa do teletrabalho:

a) Impacto na produtividade e aumento da arrecadação. Ao analisarmos os dados de evolução da arrecadação do estado de São Paulo e, principalmente, se a compararmos com os dados gerais do Produto Interno Bruto Brasileiro, será possível reconhecer o impressionante avanço da eficiência da arrecadação nos últimos anos, especificamente no período de pandemia e pós-pandemia.

Desafios e Perspectivas do Fisco Paulista

Back to report | TOTAL DA ARRECAÇÃO DO ICMS, IPVA E ITCD AO LONGOS DOS ÚLTIMOS 6 ANOS



Fonte: Dados IBGE, com gráfico elaborado em PowerBI, de autoria própria

Os dados apontam que a arrecadação do estado de São Paulo, que inclui ICMS, IPVA e ITCMD, saltou de cerca de R\$ 170 bilhões em 2019 e 2020 para impressionantes R\$ 231 bilhões. Isso representa um aumento real de 33,75% desde o início do teletrabalho, em 2020. Mesmo se desconsiderado o ano de maior impacto da epidemia (2020) e comparando com 2019, nota-se um crescimento de 28,11% na arrecadação paulista, enquanto o crescimento do PIB foi de apenas 3,4% no mesmo período.

Assim, temos um aumento significativo na arrecadação de São Paulo nos últimos anos que evidencia a eficácia do teletrabalho, adotado em 2020, no contexto da arrecadação tributária. O aumento real da arrecadação demonstra que mesmo em um cenário de crise, é possível atingir bons resultados através da implementação de novas formas de trabalho.

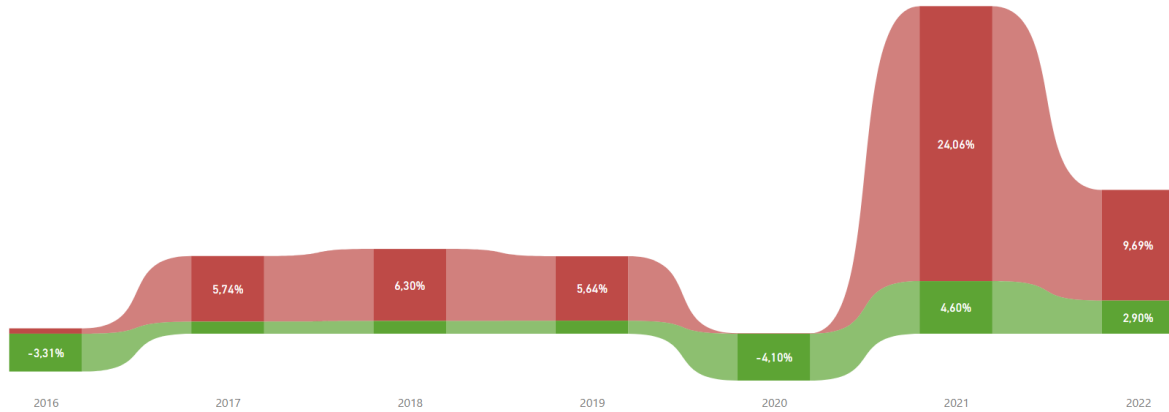
Importante destacar que tal crescimento superou todos os índices anteriores de crescimento da arrecadação ao longo da história recente.

O gráfico a seguir ilustra a comparação entre a evolução da arrecadação paulista e o PIB brasileiro:

Desafios e Perspectivas do Fisco Paulista

< Back to report | VARIÇÃO ARRECAÇÃO DE SÃO PAULO, COMPARADA COM O CRESCIMENTO PIB BRASIL

● Average of Variação arrecadação ● Median of Crescimento economia Brasileira



Fonte: Dados IBGE, com gráfico elaborado em PowerBI, de autoria própria

Convém frisar que os setores que tiveram melhor desempenho nos anos pós-pandemia não são aqueles sobre os quais o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) não é representativo, o que reforça a proposição de que o aumento da arrecadação está ligado às melhorias na gestão tributária com o uso eficiente do teletrabalho e do exercício flutuante. Nas palavras da economista Juliana Trece (2023, 01) é possível compreender quais setores do PIB brasileiro mais impactaram o desempenho da economia:

“O crescimento de 2,9% da economia em 2022 foi influenciado principalmente pelo setor de serviços, que contribuiu com mais de 80% para o bom desempenho da economia. O destaque foi a atividade de outros serviços, que engloba as atividades de alojamento, alimentação, saúde privada, educação privada, serviços prestados às famílias e às empresas. Esta atividade, que foi uma das que havia apresentado as maiores perdas devido à necessidade de distanciamento social no período da pandemia, impulsionou o PIB de 2022 graças a normalização das atividades sociais e aos estímulos fiscais dados a economia.”

b) Melhoria na qualidade de vida dos funcionários, incluindo a possibilidade de trabalhar fora da cidade de São Paulo. Ao analisarmos as desvantagens em viver-se em uma metrópole como São Paulo, inevitavelmente serão mencionados o trânsito caótico, o custo de vida elevado, a criminalidade e a poluição da cidade. De fato, São Paulo tem um dos piores trânsitos no mundo. Pesquisas recentes divulgadas pela Gazeta de São Paulo ² mostram que o trânsito na cidade de São Paulo voltou aos níveis de

² <https://www.gazetasp.com.br/estado/transito-em-sp-volta-ao-nivel-pre-pandemia/1123683/>, consulta em 06/05/2023.

gestionamento pré-pandêmicos, representando um alerta para a qualidade de vida e saúde pública. A média de lentidão nas principais avenidas da cidade em janeiro deste ano esteve acima do nível registrado em 2020, pouco antes da entrada das cidades em isolamento social. Na comparação com os horários de pico, a média de congestionamento em 2023 atingiu os mesmos níveis de 2019 pela primeira vez nos últimos quatro anos.

Por seu turno, uma pesquisa da Mercer³ sobre o custo de vida em 2022, cinco cidades brasileiras estão entre as 227 mais caras do mundo. São Paulo, a cidade mais cara do Brasil, subiu no ranking, passando da 177ª posição em 2021 para a 168ª.

Da mesma forma, os índices de criminalidade e poluição depõem contra a capital do Estado⁴. Segundo dados da Secretaria de Segurança Pública, a cidade de São Paulo apresentou aumento nos crimes de roubos e furtos em geral, além de furtos de veículos, em 2022. Os roubos apresentaram um aumento de 2%, passando de 141.134 para 143.936 casos, enquanto os furtos subiram de 226.566 para 236.145, um aumento de 4,2%. A cidade ainda teve um crescimento de 7,6% nos registros de furtos de veículos, passando de 37.331 para 40.163 casos.

Em face deste quadro, é muito natural que qualquer servidor sonhe em viver em um ritmo um pouco menos caótico, longe da capital, especialmente quando existam filhos pequenos. Vários talentos já deixaram de brilhar na Sefaz ao priorizarem a vida no interior ou litoral e, até o advento do teletrabalho e do exercício flutuante, sequer poderiam sonhar em ocuparem cargos estratégicos na administração pública, uma vez que tais cargos somente poderiam ser exercidos na Sede.

O teletrabalho permite que os funcionários realizem suas atividades fora das dependências físicas da Sefaz, o que possibilitou uma maior flexibilidade e economia de custos. Já o exercício flutuante permitiu que os servidores em exercício no edifício-sede pudessem executar suas atividades em unidades físicas fazendárias fora da capital, o que pode ter melhorado o alcance da Administração Tributária.

Neste contexto, aliás, convém mencionarmos algo sobre a importância de funcionários felizes em uma organização. A felicidade no trabalho desempenha um papel significativo

³ <https://investnews.com.br/economia/cidades-mais-caras-do-mundo-2022/#:~:text=Em%202021%20foram%20analizadas%20209,Bras%C3%ADlia%20tamb%C3%A9m%20fica%20mais%20caras.>, consulta em 06/05/2023.

⁴ <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2023/01/26/homicidios-aumentam-47percent-e-estupros-19percent-no-estado-de-sp-em-2022-latrocinios-cairam-73percent.ghtml>, consulta em 06/05/2023.

na eficiência de uma organização. Funcionários engajados, motivados e felizes tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com os objetivos da instituição⁵.

c) Redução da desigualdade de gênero, permitindo que mais mulheres ocupem cargos de liderança. A questão da desigualdade de gênero nas administrações tributárias brasileiras foi brilhantemente exposta no texto “As Mulheres na Liderança da RFB: as Fotografias na Transição de Governos 2022-2023”⁶, escrito pela economista Silvana Granemann e pelo economista Evilasio Salvador (2023). Em síntese, os autores abordam o problema da desigualdade de gênero no Brasil, que é uma questão histórica e presente até hoje. O patriarcado é um dos principais responsáveis pela perpetuação dessa desigualdade, em que os homens historicamente dominaram a sociedade e as mulheres foram subjugadas ao papel de cuidadoras do lar e dos filhos. A desigualdade de gênero também se manifesta na falta de representatividade feminina nos espaços de poder e na tolerância social em relação à violência contra as mulheres. Essa desigualdade se reflete também na Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), em que a presença feminina nos cargos de gestão é insuficiente em relação ao consolidado total do quantitativo de servidores públicos. Os autores concluem, após apresentarem os dados da RFB, que é necessário mudar essa realidade discriminatória em função do gênero, para que haja mais igualdade e justiça social em todas as esferas da sociedade⁷.

Repetindo o padrão da RFB, os cargos máximos de direção na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo são ocupados por homens, inclusive nos microcosmos das Delegacias Regionais Tributárias (DRTs). As justificativas para essa dificuldade de mulheres atingirem cargos de destaque pode ser diversas e uma tese como essa não conseguiria aprofundar a questão. Porém, é inegável que a rotina de trabalho a qual os ocupantes de cargos de direção costumam se submeter podem ser especialmente desafiadores para uma mulher, ainda mais nos casos em que ela acumula os papéis de

⁵ Neste sentido, PINK, Daniel (2011). "Motivação 3.0: A Surpreendente Verdade sobre o que nos Motiva", cap. 5.

⁶ Disponível em <https://www.sindifisconacional.org.br/estudo-aponta-que-mulheres-sao-minoria-em-espacos-de-poder-na-receita-federal-do-brasil/>, consulta em 06/05/2023.

⁷ Os autores fazem uma impactante constatação sobre a realidade da Receita Federal do Brasil: “Na Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), a realidade não é uma exceção à regra. A representatividade feminina nos cargos de gestão não guarda correspondência com sua presença no consolidado total do quantitativo de servidores/as públicos/as. Importante ressaltar que, ao longo dos seus 58 anos de existência, apenas em uma ocasião, e por curtos onze meses, a chefia máxima daquele órgão foi ocupada por uma mulher. As analistas e auditoras da RFB não ocupam cargos em comissão, funções de confiança e gratificações de livre provimento na mesma proporção que os homens” (ob. cit., pág. 1).

mãe e/ou tutora. As jornadas duplas de trabalho são uma realidade para as auditoras, que podem se sentir pouco estimuladas a assumirem jornadas laborais superiores a oito horas diárias. Infelizmente, durante muitos anos, alguns membros da alta direção da Secretaria da Fazenda incentivaram a cultura de que a competência de um funcionário estaria ligada ao número de horas que este fosse capaz de estar no ambiente de trabalho.

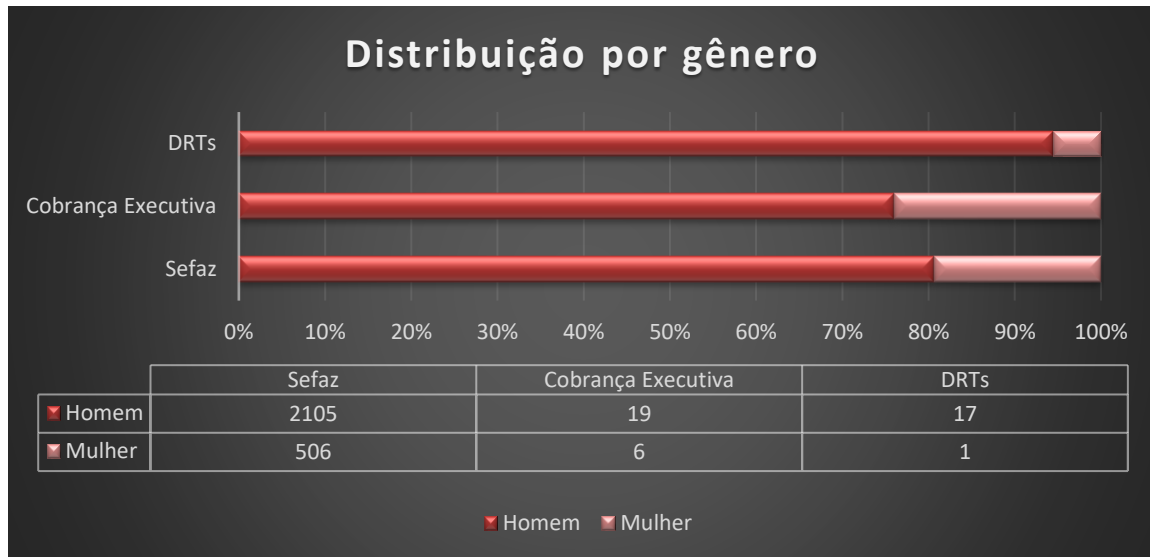
De qualquer maneira, é importante reconhecer que, historicamente, as mulheres têm enfrentado desafios específicos no mercado de trabalho, como a conciliação entre carreira e responsabilidades familiares. A opção pelo teletrabalho oferece às mulheres a oportunidade de equilibrar melhor essas demandas, uma vez que não precisam se deslocar diariamente para o escritório, o que economiza tempo e oferece maior flexibilidade para lidar com os cuidados domésticos e familiares.

Além disso, a possibilidade de horários flexíveis no teletrabalho permite que as mulheres ajustem sua jornada de acordo com suas necessidades individuais. Isso é particularmente relevante para mães que podem precisar acompanhar os horários escolares de seus filhos, levar e buscar na escola, e lidar com questões relacionadas à maternidade. Com horários mais flexíveis, as mulheres têm mais autonomia para organizar seu tempo de trabalho e pessoal de forma mais equilibrada.

A opção de viver em uma cidade mais tranquila do que a capital do Estado também pode ser um fator atraente para a mão-de-obra feminina. Muitas vezes, as grandes cidades apresentam ambientes mais agitados, trânsito intenso e custo de vida elevado, o que pode ser especialmente desafiador para as mulheres que precisam lidar com múltiplas responsabilidades. Ao escolher viver em cidades menores ou mais tranquilas, as mulheres podem ter acesso a um estilo de vida menos estressante, com menor congestionamento e maior qualidade de vida.

O uso do teletrabalho e do exercício flutuante apresentam diversos níveis de impacto nas muitas unidades da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Destaca-se, nesta tese, uma unidade específica: a Diretoria de Cobrança, Arrecadação e Recuperação da Dívida (DICAR). A Dicar foi capaz de se beneficiar amplamente do uso dessas modalidades. Algumas de suas supervisões, como a Supervisão da Cobrança Executiva, foram projetadas para serem realizadas exclusivamente de forma remota, sugerindo que houve uma adaptação bem-sucedida ao uso do teletrabalho e do exercício flutuante para essa unidade específica.

Ao mesmo tempo, a Supervisão da Cobrança Executiva pode ser mencionada como um dos melhores exemplos de igualdade de gênero. O gráfico a seguir ilustra a distribuição de auditores fiscais, de acordo com o gênero, considerando dados da Sefaz como um todo, em comparativo com a Supervisão da Cobrança Executiva e as Delegacia Regionais Tributárias:



Os dados se referem aos anos de 2022/2023, baseados em informativos da Coordenadoria de Tecnologia e Administração – CTA/RH

Assim, no que se refere à carreira de Auditores Fiscais da Receita Estadual de São Paulo, há um claro desequilíbrio de gênero dentro da instituição. De um total de 2611 pessoas, apenas 19,4% são mulheres, enquanto os restantes 80,6% são homens. Na unidade Cobrança Executiva, porém, há uma ligeira tendência ao favorecimento mais equalitário das vagas, de molde que as mulheres representam 24% da equipe total. No caso dos Delegados Regionais Tributários, ao contrário, há apenas uma mulher em 18 pessoas, o que representa apenas 5,6%.

A falta de diversidade de gênero dentro da instituição pode levar a oportunidades desiguais, processos de tomada de decisão tendenciosos e outras questões relacionadas a gênero. Essa situação poderia ser melhorada com a implementação de políticas e iniciativas focadas na promoção da diversidade de gênero, recrutamento e retenção de mulheres em cargos de liderança e promoção de uma cultura de trabalho mais inclusiva e diversificada.

Neste sentido, o teletrabalho e a existência de vagas flutuantes foram decisivos para que a Cobrança Executiva encontrasse uma distribuição mais igualitária de seus

quadros, estando em proporção muito maior que a média geral da Receita Estadual paulista.

Outras questões de gênero impactadas pelo teletrabalho. Cabe, no contexto do teletrabalho e questões de gênero, tecer alguns comentários sobre o conflito da participação no programa “Nos Conformes” e o gozo de licença-maternidade. De maneira oblíqua, o teletrabalho pode ajudar a mitigar um problema relacionado à vedação da participação de colegas no gozo da licença-maternidade no “Programa Nos Conformes”. Isso porque as verbas indenizatórias pagas pelo programa são condicionadas ao efetivo exercício da função, o que significa que mulheres em licença-maternidade podem perder parte significativa de sua remuneração mensal.

No entanto, algumas auditoras em licença-maternidade têm conseguido trabalhar de casa por meio do teletrabalho. Isso proporciona a elas a flexibilidade de horário necessária para atender às necessidades do bebê, como alimentação e cuidados, ao mesmo tempo em que conciliam suas atividades profissionais com as maternas.

Embora essa possibilidade de trabalhar de casa não substitua completamente o direito à licença-maternidade e suas proteções legais, o teletrabalho oferece uma alternativa que permite às auditoras continuarem contribuindo profissionalmente enquanto lidam com as demandas da maternidade. Essa conciliação pode não ser ideal, mas o teletrabalho oferece certa flexibilidade, permitindo que as mulheres em licença-maternidade estejam presentes para seus bebês e, ao mesmo tempo, mantenham uma certa atividade profissional.

Em resumo, o teletrabalho tem sido uma alternativa para mitigar o impacto negativo da vedação da participação de colegas no gozo da licença-maternidade. Ele permite que auditoras em licença possam trabalhar remotamente, conciliando suas responsabilidades maternas com suas atividades profissionais, embora isso não substitua completamente os direitos e benefícios garantidos pela licença-maternidade.

d) Oportunidades de liderança para auditores lotados no interior, anteriormente restritas à capital. Em síntese, as iniciativas de teletrabalho e exercício flutuante na administração tributária de São Paulo tiveram impacto significativo na gestão da Secretaria da Fazenda durante a pandemia e conseguiram estender seus benefícios para além desse período. A adoção desse novo modelo de gestão, somado ao Método Ágil,

tem ampliado a eficiência do trabalho e possibilitado o surgimento de uma nova Receita Estadual, mais conectada às necessidades da sociedade.

A criação do exercício flutuante também trouxe benefícios para a carreira dos auditores e auditoras, que antes eram limitados por suas localizações geográficas e tinham poucas oportunidades de se candidatar a cargos mais desafiadores. Com essa modalidade, passou a ser possível candidatar-se e exercer funções independentemente do local de residência, permitindo que esses profissionais públicos possam conciliar suas vidas pessoais e familiares com o desenvolvimento de suas carreiras no setor público.

Sob este prisma, a iniciativa de Exercício Flutuante, principalmente em sua combinação com o teletrabalho, tem contribuído significativamente para a gestão de recursos humanos na administração tributária, permitindo que os servidores possam candidatar-se a cargos em outras localidades e aumentando as oportunidades de crescimento na carreira. Em resumo, a iniciativa de Exercício Flutuante pode ter um impacto positivo na eficiência da gestão pública, sobretudo em regiões onde a oferta de serviços públicos é historicamente deficitária e/ou carente de recursos humanos capacitados.

Resultados Práticos

Muitos dos resultados práticos conseguidos foram relatados ao longo da presente tese, porém convém retomá-los a fim de reforçar o que foi dito. Os exemplos podem ser utilizados para incentivar a expansão do uso do teletrabalho e do exercício flutuante em outras unidades da Secretaria da Fazenda e em outros órgãos públicos, permitindo que sejam aproveitados plenamente os benefícios dessas modalidades. Além disso, evidencia-se a importância de identificar as unidades ou funções que podem ser mais beneficiadas pelo uso dessas modalidades, criando planos de trabalho e ações específicas que visem a otimização desses recursos.

1. *Resultados quantitativos relacionados ao desempenho da Secretaria da Fazenda após a adoção do teletrabalho.* Segundo os dados apresentados, a arrecadação do estado de São Paulo, incluindo ICMS, IPVA e ITCMD, teve um aumento real de 33,75% desde o início do teletrabalho, em 2020, saltando de cerca de R\$ 170 bilhões em 2019 e 2020 para impressionantes R\$ 231 bilhões. Mesmo desconsiderando o ano de maior impacto da epidemia (2020) e comparando com 2019, houve um crescimento de 28,11% na arrecadação paulista, enquanto o crescimento do PIB foi de apenas 3,4%. Esses dados indicam que o teletrabalho

adotado em 2020 foi eficaz no contexto da arrecadação tributária, demonstrando que, mesmo em um cenário de crise, é possível atingir bons resultados com a implementação de novas formas de trabalho.

2. *Análise dos dados sobre a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e o impacto positivo na retenção de talentos.* Existem diversas desvantagens em viver na cidade de São Paulo, como o trânsito caótico, o alto custo de vida, a criminalidade e a poluição. A cidade tem um dos piores trânsitos do mundo e as pesquisas recentes mostram que o congestionamento voltou aos níveis pré-pandêmicos, o que representa um problema para a qualidade de vida e saúde pública. Além disso, São Paulo é uma das cidades mais caras do mundo, para se viver. A cidade também tem índices preocupantes de criminalidade e poluição. Por conta desses problemas, muitos funcionários da Sefaz, desejam viver longe da capital, tendo maior flexibilidade e economia de custos com o teletrabalho e o exercício flutuante. Não foi possível obter dados atualizados sobre o clima organizacional especificamente em relação a este tema, mas os relatos obtidos por colegas que conseguem fazer esta escolha são realmente estimulantes.
3. *Demonstração do aumento da representatividade feminina em cargos de chefia e liderança.* As ferramentas de proteção de dados do Governo do Estado de São Paulo impõem uma série de formalidades para a concessão de dados funcionais. Diante da sensibilidade de tais informações, é pertinente que o próprio Sinafresp requeira dados para dimensionar os impactos efetivos desta política, analisando, inclusive, outros instrumentos que garantam a igualdade de gênero.
4. *Exemplos concretos de auditores lotados no interior que ascenderam a cargos de liderança ou gerenciam grandes projetos na Administração Tributária.* Diversos importantes projetos da Secretaria da Fazenda puderam ser implementados com a mão-de-obra de colegas lotados no interior. Convém citar alguns: Daniel Albuquerque Pinto (Macro Nos Conformes), Alex Sandro Kuhn (Supervisor da Cobrança Qualificada), Alexandro Corrêa Gonçalves Afonso (Líder do Projeto Compliance Setoriais), Rosângela Aparecida Munhão Tcheou (Supervisora de Cobrança), Robson Peixoto da Silva (Líder do Projeto Smart Sefaz), Alfred Johann Hess (Líder de Data Science), Hugo Brandão Uchoa (CIRA), Anderson José da Silva (Aplicativo MyNC).

Conclusão

As iniciativas de teletrabalho e exercício flutuante na administração tributária de São Paulo têm contribuído para tornar mais democrático o acesso a cargos de gestão na secretaria da Fazenda e aumentar a participação de auditoras e auditores residentes no interior do estado. Estes instrumentos de gestão têm fornecido uma maior flexibilidade para os servidores públicos, permitindo que exerçam suas funções fora das dependências físicas da Sefaz em São Paulo e nas DRTCs e unidades físicas fazendárias fora da capital. Isso tem resultado em maior eficiência, flexibilidade e redução das desigualdades de gênero na administração tributária.

O Sindicato dos Auditores Fiscais do Estado de São Paulo tem motivos concretos para assumir a luta pela permanente adoção do teletrabalho pela Secretaria da Fazenda. Os seguintes argumentos sustentam essa posição:

a) Impacto na produtividade e aumento da arrecadação: Os dados apontam que a arrecadação do estado de São Paulo experimentou um aumento significativo desde a implementação do teletrabalho. Mesmo desconsiderando o ano de maior impacto da epidemia (2020) e comparando com 2019, houve um crescimento notável de 28,11% na arrecadação paulista, enquanto o crescimento do PIB foi de apenas 3,4%. Isso indica uma correlação positiva entre a adoção do teletrabalho e o aumento da arrecadação. Ao assumir a luta pela permanência dessa modalidade de trabalho, o sindicato estará defendendo uma prática que tem se mostrado benéfica para a produtividade e o desempenho financeiro da Secretaria da Fazenda paulista.

b) Melhoria na qualidade de vida dos funcionários: A possibilidade de trabalhar remotamente traz uma série de benefícios para os auditores fiscais, incluindo a oportunidade de trabalhar fora da cidade de São Paulo. Isso significa menos tempo perdido em deslocamentos diários e mais flexibilidade para gerenciar as demandas pessoais e profissionais. Ao promover o teletrabalho, o sindicato estará contribuindo para melhorar a qualidade de vida dos funcionários, reduzindo o estresse relacionado ao trânsito, ao custo de vida e ao medo da violência. Acreditamos na importância de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

c) Redução da desigualdade de gênero: A opção pelo teletrabalho oferece às mulheres auditoras fiscais a oportunidade de conciliar melhor suas responsabilidades familiares com a carreira. As mulheres têm enfrentado desafios específicos no mercado de trabalho, especialmente quando se trata de conciliar a maternidade com a vida profissional. O teletrabalho permite que as mulheres economizem tempo de

deslocamento, o que lhes dá maior flexibilidade para lidar com os cuidados domésticos e familiares. Ao defender a adoção permanente do teletrabalho, o sindicato estará contribuindo para reduzir a desigualdade de gênero, abrindo oportunidades para que mais mulheres ocupem cargos de liderança na Secretaria da Fazenda.

d) Oportunidades de liderança no interior: A implementação do teletrabalho e do exercício flutuante na administração tributária de São Paulo durante a pandemia teve um impacto significativo na gestão da Secretaria da Fazenda. Essas iniciativas permitiram a descentralização do trabalho e possibilitaram que auditores fiscais lotados no interior tivessem acesso a oportunidades de liderança que antes estavam restritas à capital. Essa mudança no modelo de gestão trouxe maior eficiência e conectividade com as necessidades da sociedade. O sindicato, ao lutar pela permanência do teletrabalho, estará garantindo que essas oportunidades de liderança sejam estendidas além do período de pandemia, promovendo uma Secretaria da Fazenda mais inclusiva e eficiente.

Sugerimos que o 3º Congresso Estadual do Fisco Paulista busque as melhores maneiras de direcionar o Sinafresp com o objetivo de garantir a manutenção dessas iniciativas de gestão pela administração pública. Para isso, devemos:

1. Elaborar propostas e sugestões para aperfeiçoar esses instrumentos de gestão e torná-los mais eficientes e adequados às necessidades dos servidores públicos.
2. Promover a conscientização sobre a importância dessas iniciativas e como elas podem contribuir para melhorar a qualidade de vida dos servidores e a eficiência na administração tributária.
3. Manter um bom diálogo com os gestores públicos para negociar e garantir a continuidade e o aperfeiçoamento das iniciativas.

O Sindicato dos Auditores Fiscais (Sinafresp) desempenha um papel fundamental na definição de políticas e no planejamento de estratégias para garantir a manutenção e o aperfeiçoamento contínuo de boas iniciativas de gestão tributária. Por isso, deve apoiar e assumir a luta pelas inovações trazidas pelo teletrabalho e pelo exercício flutuante, especialmente porque estes instrumentos desempenham um papel crucial na democratização do acesso a cargos de gestão na Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo. Essas práticas também aumentam a participação de auditores e auditoras que residem no interior do estado em posições de liderança, ao mesmo tempo em que reduzem as desigualdades de gênero na instituição.

Referências

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt. “O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar.” *Cadernos EBAPE*, 2023: 836-850.

BRITO, Felipe Arruda e SILVA, Fernanda Cláudia de Araújo da. “O teletrabalho na administração pública e o princípio da eficiência em tempo de pandemia de coronavírus no Brasil.” *Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará*, 01 de 12 de 2020: 158.

GRANEMMAN, Silvana. “As Mulheres na Liderança da RFB: as Fotografias na Transição de Governos 2022-2023.” *Informe Técnico*, 06 de 03 de 2023: 01.

PINK, Daniel. *Motivação 3.0: A Surpreendente Verdade sobre o que nos Motiva*. Estados Unidos da América: Riverhead Books, 2011.

SALVADOR, Evilasio. “As Mulheres na Liderança da RFB: as Fotografias na Transição de Governos 2022-2023.” *Informe Técnico*, 06 de 03 de 2023: 01.

TRECE, Juliana. “Monitor do PIB-FGV Indicador mensal de dezembro de 2022.” *Monitor do PIB - FGV*, 15 de 02 de 2023: 01.

Sumário

"O Impacto Positivo do Teletrabalho na Secretaria da Fazenda de São Paulo: Avanços em Produtividade, Qualidade de Vida, Igualdade de Gênero e Liderança"	1
Resumo	1
Objetivo	2
Desenvolvimento.....	2
Resultados Práticos	14
Conclusão.....	16
Referências	18