

<http://dx.doi.org/10.48005/2237-3713rta2022v11n1p6887>

Olhares para os serviços prestados pelas agências da receita estadual - ARE, Espírito Santo, Brasil*

Looks at the services provided by the state revenue agencies - ARE, Espírito Santo, Brazil

Renê Gabriel Junior

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
rjunior@sefaz.es.gov.br

Rogério Zanon da Silveira

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
rogerio.silveira@ufes.br

Marcelo Calderari Miguel

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES
marcelo.miguel@edu.ufes.br

RESUMO

Um dos aspectos que marcam a análise da qualidade e processo de desenvolvimento de serviços, mostra que a atual sociedade tem passado por transformações diversas e muito rápidas nas últimas décadas – a transformação digital -, colocando ímpeto as próprias estruturas sociais, a ordem pública, as atividades econômicas, os valores institucionais. Entretanto, essas qualidades do serviço também podem esclarecer sobre o modo como as organizações em prol da qualidade, com a extensão e os limites da atuação das autoridades e o papel das populações no provimento de suas necessidades cotidianas. Este artigo aborda como a organização dos serviços de setor público, realizados nas Agências da Receita Estadual do Espírito Santo (AREs), também imputa a necessidade de se atualizar e utilizar dos avanços tecnológicos e informacionais a seu favor, em busca do aprimoramento da relação Estado-sociedade - identificando os problemas e soluções direcionado a população. Por outro lado, sugerimos formas de se olhar o atendimento prestados pelas AREs da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo (SEFAZ-ES) diante as expectativas de seus diversos interagentes, buscando desenvolver no setor público esse campo informacional onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco principal de sua atenção e trabalho.

Palavras-chave: Administração pública. Auditor fiscal. Estudos organizacionais. Poder simbólico. Relações de trabalho. Subjetividade. Qualidade de serviços.

ABSTRACT

One of the aspects that mark the analysis of the quality and process of service development, shows that the current society has gone through several and very rapid transformations in recent decades - the digital transformation -, putting impetus to the social structures, public order, economic activities, institutional values. However, these qualities of service can also shed light

* Received 16 December 2021; accepted in 21 September 2022; published online 29 September 2022.

on how organizations work towards quality, with the extent and limits of the authorities' performance and the role of populations in providing for their daily needs. This article discusses how the organization of public sector services, carried out in the Agências da Receita Estadual do Espírito Santo (AREs), also points out the need to update and use technological and informational advances in their favor, in search of the improvement of the State-society relationship - identifying the problems and solutions aimed at the population. On the other hand, we suggest ways to look at the service provided by the AREs of the Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo (SEFAZ-ES, Brazil) in view of the expectations of its various interactors, seeking to develop in the public sector this informational field where the user of public services and society in general are the main focus of their attention and work.

Keywords: Public administration. Tax auditor. Organizational studies. Symbolic power. Work relationships. Subjectivity. Quality of services.

1 Considerações Iniciais

A Administração Pública “designa o conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa, independentemente se são pertencentes ao Poder Executivo, ao Legislativo, ao Judiciário, ou a qualquer outro organismo estatal”. A atividade de administração pública consiste “na defesa concreta do interesse público”, e suas tarefas precípuas são o exercício do poder de polícia, a prestação de serviços públicos e a realização de atividades de fomento (MAZZA, 2011, p.41).

O poder de polícia consiste numa função negativa, ou seja, limitadora da liberdade e da propriedade privada em favor de interesse público. Já a prestação de serviços públicos consiste em função positiva. Especialmente a partir da primeira metade do século passado, Constituições Sociais passaram a atribuir ao Estado funções positivas de prestação de serviços públicos, como nas áreas de transporte público, energia e água.

As atividades de tributação, arrecadação e fiscalização, objeto deste estudo, consistem ao mesmo tempo em funções de poder de polícia e de prestação de serviços. Nesta pesquisa, o foco está na prestação de serviços no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo (SEFAZ-ES) prestados diretamente às pessoas nas Agências da Receita Estadual. Mais especificamente, na avaliação da qualidade do atendimento ao público no momento da prestação desses serviços.

Seja qual for o tipo de administração adotada, a qualidade dos serviços públicos é objetivo constitucional em qualquer órgão da Administração Pública. A qualidade desses serviços deve ser uma preocupação constante do servidor público, no sentido de atender às expectativas dos usuários. São inúmeras as dimensões da qualidade em serviços, como exemplo podemos citar atendimento, confiabilidade, tangibilidade, resposta, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação e entendimento da pessoa a quem se presta o serviço. Logo, essas dimensões consistem em indicadores para uma avaliação do serviço e a satisfação por parte das pessoas a quem foi prestado (CARVALHO; PALADINI, 2012).

2 A História da Secretaria da Fazenda do Estado do Espírito Santo (SEFAZ - ES)

Nos primórdios, a função da SEFAZ do Espírito Santo fora exercida pela Provedoria da Fazenda Real existente na Capitania desde o ano de 1560. As funções arrecadatórias da

Capitania eram exercidas cumulativamente pelos Ouvidores que tinham precipuamente jurisdição criminal. Em 1732 foi criada a Ouvidoria específica da Capitania cuja jurisdição se estendia até a Capitania da Paraíba do Sul, nas Vilas de Campos dos Goitacazes e São João da Barra. Em 1809, vinculada hierarquicamente ao Erário Real, foi criada a Junta de Administração da Real Fazenda do Espírito Santo que funcionou dessa forma até o período imperial. Isso principalmente devido à alta centralização administrativa do Império e a subordinação das Províncias ao Poder Central.

Com a instauração da República no país, as funções hoje atribuídas à SEFAZ, passaram a ser executadas pelo Tesouro, órgão mais complexo e com atribuições já bem mais próximas da estrutura atual, constituído por Secretaria, Contadoria, Secção de Arrecadação, Tesouraria, Contencioso, Junta da Fazenda e Arquivo. O Tesouro foi instituído e regulamentado pelo Decreto nº 82, de 12/12/1904. Em 1908, no governo de Jerônimo Monteiro, o Tesouro foi transformado na Diretoria de Finanças subordinada à Secretaria Geral dos Negócios do Estado e passou a realizar os serviços de contabilidade, fiscalização, arrecadação e escrituração das rendas públicas.

Após a reformulação dos serviços administrativos do Estado, no ano de 1920 foi criada, através da Lei nº 1253, de 28/12/1920, a Secretaria da Fazenda cujo primeiro titular foi 'Idelfonso Ramos de Carvalho Brito'. A primeira sede da Secretaria foi o Colégio dos Jesuítas, hoje denominado Palácio Anchieta e sede atual do Gabinete do Governador do Estado. Em 1950 sua sede mudou-se para o edifício Aureliano Hoffman, na Av. Jerônimo Monteiro, onde funcionou até 2014, quando foi transferida para sua sede atual, em edifício com o mesmo nome, na Enseada do Suá.

2.2 Estrutura Organizacional e Administrativa

As AREs pertencem à estrutura da SEFAZ-ES. Esta, conforme a Lei Complementar nº 225, de 8 de janeiro de 2002, é "o órgão central do sistema fazendário, em seus aspectos financeiro, contábil e tributário" e segundo esta lei, tem como âmbito de ação a avaliação permanente da economia do Estado com vistas à formulação e execução das políticas econômica, tributária, fiscal, financeira e contábil estaduais e tem como objetivos, entre outros, a arrecadação de tributos, o controle de créditos tributários, a prestação de serviços de orientação aos contribuintes, a contabilidade geral e a administração financeira do Estado e a promoção de programas acerca do papel social dos tributos (ESPÍRITO SANTO, 2002, p. 1).

A SEFAZ-ES, em sua estrutura organizacional, é dividida em três subsecretarias: Subsecretaria de Estado da Receita (SUBSER), Subsecretaria do Tesouro Estadual (SUBSET) e Subsecretaria de Estado para Assuntos Administrativos (SUBSAD). A unidade de análise desta pesquisa é a SUBSER, mais especificamente suas AREs. A SUBSER, conforme estabelecido no artigo 6º da Lei Complementar nº 225, de 8 de janeiro de 2002:

(...) tem como jurisdição administrativa o planejamento, a supervisão, orientação, controle e avaliação das atividades relacionadas com a administração do sistema de tributação, fiscalização, arrecadação e de dados econômico-fiscais da secretaria, no âmbito central e regional (espírito santo, 2002, p. 9).

A SUBSER é composta por cinco gerências: Gerência Tributária (GETRI); Gerência Fiscal (GEFIS); Gerência de Arrecadação (GEARC); Gerência de Tecnologia (GETEC); e Gerência de Atendimento ao Contribuinte (GEACO).

À GEACO, conforme estabelecido no artigo 7º do Decreto nº 2588-R, de 23 de setembro de 2010, compete especialmente, a elaboração e a implementação das políticas de atendimento aos contribuintes. Observe-se que a preocupação com a qualidade de seus serviços não é preocupação recente na instituição. Ainda que tenham sido elaborados e implantados projetos no sentido de melhorar a qualidade dos serviços em períodos anteriores, no ano de 2010 houve intensa discussão no âmbito da gestão sobre a necessidade de criação de setor específico para planejar e controlar essa qualidade. Nessa preocupação reside a elaboração de estudos e pesquisas para medição do nível de satisfação dos contribuintes; o gerenciamento das atividades do *call center* da SEFAZ; o gerenciamento e a supervisão técnica e operacional das atividades desenvolvidas nas Agências da Receita Estadual; a orientação técnica e normativa às Agências da Receita Estadual em matéria tributária-fiscal; a orientação às Agências da Receita Estadual acerca das diretrizes e informações provenientes das diversas unidades da SEFAZ; o gerenciamento da Agência Virtual; e outras atividades correlatas.

Posteriormente, o Decreto nº 3055-R, de 12 de julho de 2012, em seu artigo 11, complementa como competência da GEACO que busca a “articulação junto às Prefeituras Municipais, visando o fortalecimento dos Núcleos de Atendimento ao Contribuinte – NAC” (ESPÍRITO SANTO, 2012, p. 3).

As Agências da Receita Estadual na GEACO estão vinculadas diretamente a Subgência de Atendimento ao Contribuinte (SUACO), instituída pela Lei Complementar nº 776, de 16 de abril de 2014. À SUACO, conforme dispõe o artigo 9º do referido dispositivo legal:

(...) compete à supervisão, o controle e o monitoramento das atividades das Agências da Receita Estadual e da Agência Virtual; a elaboração de estudos e proposições para a implementação de serviços por meio da Agência Virtual; o controle e a avaliação dos serviços de *call center* e do *faie conosco* da SEFAZ; a avaliação e a aplicação de pesquisas para medição do nível de satisfação dos contribuintes; e outras atividades correlatas (ESPÍRITO SANTO, 2014, p.1).

As Agências da Receita Estadual, órgão responsável pelo contato pessoal e direto com o contribuinte, tem como jurisdição administrativa, conforme estabelece o artigo 21 da Lei Complementar nº 225, de 08 de janeiro de 2002:

(...) a execução e controle das atividades de manutenção e atualização das informações cadastrais; o acompanhamento do comportamento tributário do contribuinte, a atualização e correção de informações tributárias e fiscais e ao cumprimento de obrigações acessórias; o atendimento e orientação ao contribuinte quanto ao cumprimento de obrigações tributárias; a proposição para o aprimoramento da legislação tributária e monitoramento dos impactos advindos de modificações normativas; a contribuição para o programa de educação tributária nas escolas; outras atividades correlatas (ESPÍRITO SANTO, 2002, p. 6).

As Agências da Receita Estadual, atualmente num total de 11 unidades físicas distribuídas no Estado, nos municípios de Vitória, Serra, Cariacica, Cachoeiro de Itapemirim, Venda Nova do Imigrante, Alegre, Linhares, São Mateus, Aracruz, Colatina e Barra de São Francisco. As AREs são as unidades responsáveis pelo atendimento pessoal e direto ao contribuinte. São a porta de entrada de quase a totalidade dos serviços requeridos a SEFAZ e responsável pela devolução do serviço ou resposta ao contribuinte em grande parte das vezes. A descrição resumida dos serviços de responsabilidade das AREs é demonstrada no quadro a seguir:

Quadro 1 – Resumo dos Serviços Prestados pelas Agências da Receita Estadual

SERVIÇO	DESCRIÇÃO
AIDF para Produtor Rural	Emissão, mediante solicitação do contribuinte, de Autorização para Impressão de Documentos Fiscais (AIDF) documento que autoriza à gráfica credenciada a emitir a Nota Fiscal para o Produtor Rural – modelo 4.
Avaliação de Bem para Recolhimento de ITCMD	Requerimento, através de um documento próprio chamado Guia de Transmissão – GT, para fixação da base de cálculo do ITCMD, pela Fazenda Estadual, na transmissão de bens ou direitos causa-mortis e doação.
Cientificação de Auto de Infração	Em regra, atualmente na SEFAZ, a ciência dos autos de infração é feita via Domicílio Tributário Eletrônico – DTE, que é um tipo de caixa postal do contribuinte disponível na AGV do contribuinte.
Dispensa de Pagamento de IPVA	Liberação de pagamento do IPVA ao contribuinte que não mais possua o domínio útil ou a posse do veículo por Sinistro, Furto ou Roubo ou qualquer outra situação que descaracterize o domínio útil ou a posse do veículo. O requerimento dessa dispensa deve ser protocolado nas AREs.
Emissão de Certidão Positiva com Efeito de Negativa – CPEN	Emissão de certidão para o contribuinte que possui algum débito para com o Estado com exigibilidade suspensa. Este serviço também está disponível na AGV para os contribuintes pessoas jurídicas ou pessoas físicas responsáveis por pessoas jurídicas.
Emissão de Segunda Via de DUA de IPVA	A segunda via de DUA para pagamento de IPVA está disponível para emissão pelo contribuinte nos sites do DETRAN e da SEFAZ, porém quando o contribuinte não possui fácil acesso a esse serviço via internet pode requerer sua emissão numa ARE.
Homologação de PED para livros e documentos fiscais	Deferimento de uso de livros fiscais e/ou documentos fiscais por Sistema de Processamento Eletrônico de Dados (PED). Nesse serviço a autorização é solicitada via AGV e a análise e o deferimento é feito via sistema pela ARE de circunscrição do contribuinte.
Homologação do Termo de Adesão à AGV	Deferimento da solicitação do contribuinte para acesso aos serviços da AGV mediante senha ou certificação digital.
Homologação do Termo de Adesão à NFA-e/PR	Deferimento da solicitação do produtor rural para emissão da Nota Fiscal Avulsa Eletrônica de Produtor Rural (NFA-e/PR) mediante acesso via senha pessoal.
Isenções de ICMS, IPVA e ITCMD	Análise e deferimento dos processos de isenções de impostos concedidos aos contribuintes. A isenções processadas nas AREs
Manutenção do cadastro de P.R.	Serviços afetos a inscrição, alteração, reativação, baixa e correção do cadastro de produtores rurais.
Manutenção do cadastro de pessoas jurídicas	Serviços afetos a inscrição, alteração, reativação, baixa e correção do cadastro de empresas. Atualmente os serviços de inscrição, alteração e baixas cadastrais de pessoas jurídicas estão sob a responsabilidade da Junta Comercial do Estado do Espírito Santo – JUCEES, através do sistema Simplifica.
Orientação presencial ao contribuinte	Atendimento pessoal onde serão dadas ao contribuinte as informações iniciais para cumprimento de suas obrigações tributárias, respostas a dúvidas, esclarecimentos sobre procedimentos, visando subsidiar o contribuinte das informações necessárias à satisfação de sua demanda e ao adequado cumprimento das obrigações tributárias.
Parcelamento de Débitos	Os débitos oriundos de autos de infração - AI, avisos de cobrança - AC, notificações de débito - ND, denúncias espontâneas – DE de ICMS, o IPVA vencido ou dívidas ativas - DA de ICMS, IPVA, multas de outros órgãos, custas judiciais e outros débitos derivados de órgãos do Estado podem ser parcelados. Nos casos de contribuintes com acesso a AGV, os parcelamentos de AI, AC, ND e DA são feitos diretamente na AGV.
Recepção de Denúncias Espontâneas - DE	Registro, por iniciativa do contribuinte, de infração cometida pelo mesmo, antes de iniciado, por parte do Estado, qualquer ação fiscal, com o objetivo de parcelamento desse débito.
Requerimento de Retificação de EFD	Pedido de autorização para entrega de EFD retificadora após o prazo limite estabelecido na legislação. O protocolo desse requerimento é feito nas AREs ou diretamente na AGV. Porém, nos casos em que o contribuinte possui alguma pendência em aberto no ambiente da Cooperação Fiscal, esse requerimento, relativo a essa pendência, pode ser realizado virtualmente no ambiente interativo da própria Cooperação Fiscal.

Restituição de Débitos	O contribuinte que pagar algum débito indevido ou maior que o devido ao Estado terá o direito de requerer sua restituição.
Retificação de DUA – Re-DUA	DUA é o Documento Único de Arrecadação e o Re-DUA é a retificação desse documento quando o recolhimento ao Estado é realizado de forma incorreta. As AREs recebem o protocolo de Re-DUA apenas nos casos de recolhimento realizado por pessoas físicas ou pessoas jurídicas sem acesso a AGV.
Revisão de Aviso de Cobrança	O Aviso Cobrança é o documento emitido pela SEFAZ para notificar o contribuinte de débito declarado ao Estado e não recolhido no Prazo. É emitido para cobrança de ICMS declarado e não recolhido; para Escrituração Fiscal Digital – EFD; e, para doações declaradas à RFB sem o recolhimento do respectivo ITCMD.
Solicitação de Não Incidência de ICMS e IPVA	Requerimento protocolado nas AREs destinado a solicitação do reconhecimento da não incidência ou isenção do ICMS e IPVA.

Fonte: elaboração dos autores, dados da pesquisa (2019).

As AREs trabalham com uma grande diversidade de serviços oferecidos à população e por este motivo recebem em suas unidades uma diversidade de usuários com as mais diversas necessidades. Saber lidar com essa diversidade tanto de pessoas quanto de serviços é um dos grandes desafios de se trabalhar em Agências da Receita Estadual.

3 Discussão Do Aporte Teórico

É possível perceber a crescente participação do setor de serviços nas economias mundiais atuais, não sendo o Brasil uma exceção a essa tendência. Isso gera uma busca crescente pela qualidade dos serviços para se tornar competitivo num mercado cada vez mais concorrido. A busca pela qualidade no setor privado impulsionou também essa busca no setor público e a gestão da qualidade passa a fazer parte da agenda das instituições públicas brasileiras apontam Carvallari e Machado (2016) e Miguel e Silveira (2018a).

A busca pela qualidade é decorrência do processo evolutivo reportam Miguel e Silveira (2018a). Grosso modo, a Revolução Industrial, grande marco do desenvolvimento, deu lugar a Revolução Institucional marcada pela introdução do Fordismo/*Taylorismo* e mais recentemente a Revolução Tecnológica. Mas, mesmo com toda essa evolução, o cenário ainda não era suficiente para suprir as necessidades de um mercado marcado por rápidas mudanças e crescente competitividade. O mercado volta-se então para novas formas de organização do trabalho e práticas de gerenciamento voltadas para uma produção mais flexível, focada no aumento da produtividade e ao mesmo tempo no aumento da qualidade dos produtos e serviços (RUTKOWSKI, 1998). Nesse contexto ganha força o modelo japonês, conhecido como Gestão da Qualidade Total.

Rutkowski (1998) alega que a ‘Gestão da Qualidade Total’ devido a sua complexidade, não funciona fora do Japão. Porém, ressalta que com as adaptações necessárias seria aplicável a outras realidades desde que respeitados três princípios: 1) Foco no cliente; 2) Percepção das organizações como uma série de processos interligados, onde o trabalho de um depende do processo anterior e o próximo dele dependerá. Ou seja, uma cadeia onde todos somos fornecedores e clientes internos; 3) A busca constante de melhorias. Vislumbra-se aí “a possibilidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente final por meio do gerenciamento dos processos internos, sejam eles de natureza gerencial, administrativa ou produtiva” (CARVALLARI; MACHADO, 2016, p. 317).

3.1 Reformas e nova gestão na prestação de serviços públicos

No setor público encontramos uma realidade diversa. Normalmente o setor público não está sujeito à mola impulsora do setor privado: a competitividade. Um departamento público, normalmente não enfrenta a busca cotidiana pela conquista e manutenção de seus clientes. A carteira de clientes de uma repartição pública é definida pela necessidade do usuário pelo serviço oferecido. Mas isso, aponta Deming (1990), não isenta o setor público de oferecer um serviço de qualidade.

Partimos da premissa de que, enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicos são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade. (BRASIL, 2014, p.10).

Engana-se quem imagina que a qualidade dos serviços é simplesmente agradecer e atender bem ao cliente. É preciso organização, planejamento e administração do serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Algumas tentativas de melhora na qualidade do serviço público de forma institucionalizada foram feitas no Brasil. A primeira tentativa de profissionalização da administração pública brasileira ocorre na década de 1930 com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder e é marcada pela criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). Segundo Rabelo (2011), o DASP foi criado:

Com o objetivo de diminuir a ineficiência do funcionalismo público federal e reorganizar a administração pública. No Departamento, surgiu uma elite técnica responsável pela reestruturação de todo o funcionalismo público federal, e que tentou promover mudanças no trabalho, principalmente na forma de ingresso, carreira e organização das repartições públicas, centralizando decisões. [...] O DASP foi um departamento primordial na execução dos objetivos do governo, organizando os orçamentos, classificando cargos do funcionalismo, introduzindo novos métodos e novas técnicas para os serviços burocráticos (universalizando procedimentos), organizando processos seletivos de funcionários por meio de concurso (meritocráticos) e criando cursos de aperfeiçoamento em administração pública, os primeiros no Brasil (RABELO, 2011, p.132).

A reforma proposta pelo DASP foi intitulada pela história como a Reforma Burocrática. Vista como uma reforma de cunho inovador para o período, ela propunha a reorganização da máquina pública através da burocracia e do tecnicismo em substituição dos interesses clientelistas que predominavam a estrutura política (GRAHAM, 1968).

Outra característica inovadora da Reforma Burocrática foi a troca de experiências com outros países para conhecimento de novos modelos administrativos. O Decreto-Lei nº 776, de 07 de outubro de 1938, chamado “Missão de Estudos no Estrangeiro” dispunha sobre especialização e aperfeiçoamento de funcionários públicos civis federais no estrangeiro e possibilitou a formação de uma elite técnica que atuava no próprio DASP e outras instituições do governo federal. A análise e troca de experiências internacionais foi um importante vetor para a avaliação das próprias instituições no período de implantação e vigência da reforma, assim como para a análise e reformulação das estruturas administrativas pós Vargas (HOCHMAN, 1988). Para Bresser-Pereira (2009), apesar da reforma burocrática ter instaurado o serviço público profissional e as bases da administração burocrática, ela não chegou a ser implantada definitivamente e não concluiu seus objetivos.

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, marca o início da segunda grande reforma administrativa pública no Brasil. No período pós Golpe Militar de 1964, o Estado objetivando a expansão de sua intervenção econômica e social e visando a descentralização das

atividades do setor público inicia a nova reforma. A criação dos órgãos da administração indireta que implica em maior autonomia no exercício das atividades e descentralização da autoridade (CAPOBIANGO *et al.*, 2013).

A grande marca dessa reforma foi a descentralização. Segundo Mello (2011) o Decreto-Lei nº 200/1967 foi publicado com o objetivo de descentralizar os serviços públicos que eram geridos diretamente pelo Estado e, devido ao crescimento econômico desordenado, se encontravam demasiadamente desorganizados e num volume de serviço incompatível com a capacidade da administração direta do período.

Coelho e Nicolini (2013) comparam o período anterior e posterior ao Decreto-Lei nº 200/1967 sob o aspecto do investimento e valorização da Administração Pública. Enquanto no período anterior a Administração Pública e formação do servidor é o foco principal da política administrativa, no período posterior o foco se desloca para área privada criando o que eles chamam de Estado-Empresa. Segundo eles, o arranjo organizacional, pós Decreto-Lei nº 200/1967:

(...) constituíram um 'Estado-empresa', diluindo o ethos da AP [Administração Pública] com a sobreposição da gestão empresarial, fundamentada na competência e racionalidade técnica-administrativa, microeconômica e tecnológica. Nesse novo e promissor mercado de trabalho público, o papel do técnico de administração pública, como organizador-gestor de repartições e agências governamentais, aviltaria, e a figura do tecnocrata, como agente de formulação/implementação de políticas de governo, planejamentos econômicos e diretrizes administrativas, valorizar-se-ia (COELHO; NICOLINI, 2013, p. 413).

No momento seguinte a segunda reforma administrativa, em 1979, foi instituído o Programa Nacional Desburocratização – PND que tinha como objetivo a eliminação do excesso burocrático desnecessário que impedia ou dificultava o acesso dos cidadãos aos serviços públicos (BRASIL, 1979). O PND foi calcado em dois alicerces básicos: a proibição, aos órgãos públicos, da exigência de prova, por parte do cidadão, de fatos, os quais o Estado já possuía as informações; e, a eliminação de exigências desnecessárias ao empreendedor para abertura e fechamento de empresas (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

A Constituição Federal de 1988, denominada Constituição Cidadã, também pode ser considerada um marco, como reforma administrativa pública. Com o fim da Ditadura Militar e a queda do autoritarismo, a Constituição restabelece os princípios democráticos, impõe bases que objetivam diminuir as práticas patrimonialistas e reforça a descentralização estatal. Busca ainda fortalecer a gestão pública municipal e estimula a criação de conselhos municipais para o acompanhamento e fiscalização da atividade pública (ABRUCIO, 2007).

Bresser-Pereira (1996) afirma que a Constituição de 1988, sob a ótica administrativa, foi um grande retrocesso, pois ao reafirmar os princípios da administração burocrática, aumenta o corporativismo estatal, a hierarquização e a valorização da administração direta. E reafirma o patrimonialismo, que busca combater, ao conceder estabilidade e direito a aposentadoria pelos cofres públicos de expressivo número de funcionários públicos celetistas da administração indireta.

Na década de 1990 se inicia a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro. No governo de Fernando Collor de Mello se inicia a introdução da política Neoliberal no país. Foram ações marcantes nesse período a instituição do Programa Nacional de Desestatização, a abertura do mercado às importações, a redução das barreiras tarifárias e a inserção no MERCOSUL (PAULA, 2005). Essa reforma busca introduzir na administração pública brasileira os

princípios da ‘Administração Pública Gerencial’ com foco na qualidade do serviço prestado por ela ao cidadão.

A Administração Pública Gerencial (também conhecida por Gerencialismo), fruto da mais recente reforma administrativa, vem com a proposta de gerar mais eficiência, eficácia e efetividade às funções e atividades das organizações públicas, permitindo a descentralização e a desconcentração administrativa, a fim de atingir os objetivos traçados (MORAES SOBRINHO; SILVA, 2015, p. 21).

Após o *impeachment* de Collor, assume o governo, Itamar Franco, e sob o comando do então ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, dá continuidade a mesma linha gerencial e neoliberal de seu antecessor. Conforme descrevem Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013, p. 6) “o modelo gerencial proposto na ocasião implicava em adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público”.

O documento da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (1994, p.1), intitulado “Reforma do Estado e Administração Pública: Diagnósticos e Propostas para o Novo Governo”, formada por gestores governamentais públicos, com relação ao espírito motivador da Reforma Gerencial do Estado, os autores Loureiro, Abrucio e Pacheco (2010) alegam que a verdadeira dificuldade a ser enfrentada é o pesado legado de uma ação de recrutamento e alocação dos quadros caracterizado concomitantemente pela deficiência de critérios, clientelismo e diversidade na sua construção.

No início do governo de Fernando Henrique Cardoso, a Secretaria de Administração Federal, vinculada à Presidência da República foi transformada no Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), entregue ao comando do ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, com o objetivo de conduzir o processo de reestruturação do Estado (BRASIL, 1998).

Os objetivos globais da Reforma Gerencial Administrativa do Estado, segundo o Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado eram:

- ❖ Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.
- ❖ Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.
- ❖ Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.
- ❖ Transferir parcialmente da União para os Estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União (BRASIL, 1998, p. 16).

Porém, num contexto marcado por divergências de interesses de cunho político, onde o Congresso impunha resistência à implantação do novo modelo, por temor que um modelo mais transparente e focado no desempenho, diminuísse sua influência sobre a despesa dos órgãos governamentais, pela impossibilidade de indicação política para ocupação de cargos estratégicos nos órgãos públicos. Isso impossibilitou o MARE de coordenar o processo de reforma do Estado, causando sua extinção no início do segundo governo FHC, em meados de 1999 (ABRUCIO, 2007).

Em 2005, no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva, por meio do Decreto nº 5.378, 23 de fevereiro de 2005, é instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) com o objetivo de:

- I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
- III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
- IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
- V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética. (BRASIL, 2005, p.1).

O GESPÚBLICA é um programa que tem como premissa o foco em resultados para o cidadão. Para atender a isso, o governo fez uma reestruturação nos controles internos e externos da administração pública propiciando, ao mesmo tempo, meios para um novo processo de fiscalização: o controle social (ALENCAR; FONSECA, 2016). Ele estabelece critérios para avaliação da gestão a partir do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e tem como finalidade “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País” (BRASIL, 2005, p1).

O Gespública se fundamenta em critérios de excelência que, por sua vez, buscam proporcionar à organização melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica de gestão, do mercado e do cenário local ou global em que ela atua ou se relaciona (VIAPIANA et al, 2018, p. 47).

Para Filardi *et al* (2016), o GESPÚBLICA preconiza os princípios de modelo de gestão pública da qualidade baseado na satisfação do servidor público, firmando-se em 4 pilares:

- (i) o servidor público é a mola propulsora para geração da qualidade;
- (ii) a motivação deve ser o elemento básico para o envolvimento e comprometimento do funcionário;
- (iii) a propriedade que caracteriza a qualidade no serviço público é a transitividade, isto é, o funcionário repassa para a sociedade os benefícios de sua satisfação com o trabalho e com base em suas relações com o empregador, nesse caso, o Estado; e,
- (iv) o programa deve envolver objetivos de curto, médio e longo prazos.

Fowler, Mello e Costa Neto (2011) afirmam que MEGP é constituído por sete elementos integrados que direcionam a adoção de práticas de excelência e gestão, divididos em quatro blocos de interligação, conforme a figura a seguir:

Figura 1 – Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Brasil (2014)

No primeiro bloco estão os elementos de planejamento que demonstram a importância de uma liderança comprometida (1), atenta às necessidades dos cidadãos (3) e comprometidas com o planejamento estratégico (2) a fim de atender a seus objetivos (4). O segundo bloco composto pelos elementos de execução, referente as pessoas (6) envolvidas diretamente com os processos (7) para alcançarem o objetivo da organização. O terceiro bloco ligado ao elemento de controle (8) tem o objetivo de “acompanhar a satisfação dos usuários, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais”. E por fim, o quarto bloco formado pelo elemento de inteligência da organização (5) busca avaliar constantemente o processo com base em dados internos e externos, tendo em vista a melhoria da gestão e do desempenho do programa (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011, p. 840).

3.3 Governo Eletrônico

Desde a virada do século, com a difusão em escala mundial da internet e evolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs) a forma de interação entre as pessoas e instituições vem se modificando e afeta também, de forma contundente, a administração pública. Com o sucesso incontestável das TICs no setor privado, evento denominado mundialmente como *e-Business*, a administração pública, em escala mundial, começa a buscar alternativas para oferecer aos cidadãos serviços mais ágeis e eficientes em plataformas digitais através do Governo Eletrônico [*e-Government*] (WEERAKKODY *et al.*, 2014).

Segundo a Enciclopédia Britânica, o Governo Eletrônico (e-Gov) pode se apresentar sob três diferentes aspectos de interação com a sociedade. As interações tecnológicas podem manifestar-se para troca de informações internas entre setores do governo ou ainda entre entes governamentais diferentes. Essas interações governo a governo buscam através do uso de tecnologia aumentar a eficiência interna e diminuir as burocracias administrativas. O segundo nível de interação é entre o governo e as empresas que buscam através da troca de informações reduzir o custo das obrigações acessórias para as empresas e o Estado. E o último nível de interação seria entre o governo e o cidadão que envolve a prestação de serviços públicos em plataformas digitais visando maior agilidade e praticidade na prestação de serviços ao cidadão (CHADWICK, 2006).

No Brasil, o Governo Eletrônico começa a ser implantado no ano 2000, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, a partir da edição do documento ‘Sociedade da Informação no Brasil – Livro Verde’ que buscava consolidar as possíveis aplicações das Tecnologias da informação e comunicação (TICs) no setor público. A materialização do *e-Gov* como instrumento que possibilita a interação entre órgãos governamentais e a sociedade civil ocorre através de projetos do Programa de Governo Eletrônico Brasileiro com destaque para o Projeto Padrões Brasil *e-Gov*. E a partir de então, vários projetos foram sendo acoplados ao programa para desenvolvimento das TICs como ferramenta de ação para a implantação do e-Gov (RAMPELOTTO; LOBLER; VISENTINI, 2015). E Takahashi (2000) destaca que:

O objetivo do Programa Sociedade da Informação é integrar, coordenar e fomentar ações para a utilização de tecnologias de informação e comunicação, de forma a contribuir para a inclusão social de todos os brasileiros na nova sociedade e, ao mesmo tempo, contribuir para que a economia do País tenha condições de competir no mercado global. A execução do Programa pressupõe o compartilhamento de responsabilidades entre os três setores: governo, iniciativa privada e sociedade civil (TAKAHASHI, 2000.p.2).

Na área tributária, o fato mais relevante em relação à implantação do Governo Eletrônico foi a criação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), instituído por meio do Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, incluído no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). O referido decreto em seu artigo 2º o define como o:

[...] instrumento que unifica as atividades de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos que integram a escrituração contábil e fiscal dos empresários e das pessoas jurídicas, inclusive imunes ou isentas, mediante fluxo único, computadorizado, de informações (BRASIL, 2007, p.1).

Demonstrando-se uma excelente ferramenta na informatização entre Estado e Contribuinte, o objetivo do SPED, segundo Lizote e Mariot (2012) é incentivar a interligação entre fiscos, mediante a unificação e compartilhamento das informações contábeis e fiscais. No site da Receita Federal, o Sistema Público de Escrituração Digital apresenta como seus objetivos os seguintes pontos:

Promover a integração dos fiscos, mediante a padronização e compartilhamento das informações contábeis e fiscais, respeitadas as restrições legais.

Racionalizar e uniformizar as obrigações acessórias para os contribuintes, com o estabelecimento de transmissão única de distintas obrigações acessórias de diferentes órgãos fiscalizadores.

Tornar mais célere a identificação de ilícitos tributários, com a melhoria do controle dos processos, a rapidez no acesso às informações e a fiscalização mais efetiva das operações com o cruzamento de dados e auditoria eletrônica (BRASIL, 2019a).

Segundo Sasso e Rosa (2011):

[..] o advento do SPED - Sistema Público de Escrituração Digital, uma iniciativa do Poder Público em parceria com a sociedade civil e autarquias, nos remete a um novo cenário: A informação em tempo real, onde o contador possui um papel fundamental tanto como intermediário entre o fisco e o contribuinte quanto na contínua geração de informações para a empresa.(SASSO; ROSA, 2011, p. 1).

A Nota Fiscal Eletrônica – NF-e foi o primeiro sub-projeto do SPED a ser implantado e foi de extrema significância para o Governo Eletrônico. Ela consiste num programa de âmbito nacional elaborado com a participação da administração tributária federal e de todas as administrações tributárias estaduais do país que institui um documento fiscal eletrônico unificado para todo país em substituição ao documento de papel.

O Projeto NF-e tem como objetivo a implantação de um modelo nacional de documento fiscal eletrônico que venha substituir a sistemática atual de emissão do documento fiscal em papel, com validade jurídica garantida pela assinatura digital do remetente, simplificando as obrigações acessórias dos contribuintes e permitindo, ao mesmo tempo, o acompanhamento em tempo real das operações comerciais pelo Fisco (BRASIL, 2019b, p.1).

A Escrituração Fiscal Digital (EFD) subprojeto do SPED, também denominada SPED Fiscal foi instituída pelo Convênio ICMS nº 143, de 15 de dezembro de 2006. Seu objetivo como descreve a citada norma, em sua cláusula sétima, é a substituição da escrituração e impressão dos livros de Registro de Entradas, Registro de Saídas, Registro de Inventário, Registro de Apuração do IPI; Registro de Apuração do ICMS. (BRASIL, 2006).

No Estado do Espírito Santo o dispositivo legal que cria a obrigatoriedade do SPED Fiscal é o artigo 758-A do RICMS-ES aprovado pelo Decreto nº 1.090-R, de 25 de outubro de 2002 e seu §2º descreve os livros que deverão ser escriturados atualmente:

§ 2.º O contribuinte deverá utilizar a EFD para efetuar a escrituração do:

I - livro Registro de Entradas de Mercadorias;

II - livro Registro de Saídas de Mercadorias;

III - livro Registro de Inventário;

IV - livro Registro de Apuração do IPI; e

V - livro Registro de Apuração do ICMS.

VI - CIAP.

VII - livro Registro de Controle da Produção e do Estoque (ESPÍRITO SANTO, 2002, p, 7).

Segundo Mahle (*apud* PETRI, 2013, p. 53) “a maneira de se fazer o lançamento contábil fiscal não foi alterada, apenas a forma de declará-lo e arquivá-lo”. Ou seja, a essência da escrituração fiscal é a mesma, mas se altera a forma de apresentação. Na Escrituração Fiscal Digital o contribuinte gera o arquivo em conformidade com as especificações do leiaute definido no Ato COTEPE/ICMS nº 9, de 18 de abril de 2008, contendo a totalidade das informações econômico-fiscais e contábeis do período e o submete à validação de consistência de leiaute no *software* Programa de Validação e Assinatura da EFD (PVA-EFD). Após validação e assinatura digital realiza o envio via internet.

O Estado do Espírito Santo, assim como os demais, aderiu integralmente o Sistema Público de Escrituração Digital e todos os seus módulos aplicáveis à tributação estadual. Além do SPED, que foi a grande mola propulsora do Governo Eletrônico nos Estados, o Espírito Santo também desenvolveu sistemas internos de interação com o contribuinte que foram relevantes. Dentre eles destacamos a Agência Virtual; Cooperação Fiscal; Fale Conosco e Orientação Tributária.

4 Considerações Finais

De forma geral, o serviço de atendimento ao contribuinte das Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo foi muito bem avaliado. Os contribuintes demonstraram um nível de satisfação superior às suas expectativas iniciais, demonstrando a prestação de um serviço de alto nível. A diversidade dos serviços realizados nas Agências da Receita Estadual e o diferente grau de complexidade desses serviços demonstra a qualidade dos profissionais que nelas atuam diante do resultado positivo desta pesquisa de avaliação.

Esta pesquisa ganha relevância para que a instituição em seu potencial de externalização da qualidade dos serviços por ela prestados como aponta os trabalhos de Miguel e Silveira (2018a, 2018b). Por meio de estudo é possível verificar qual a imagem da instituição perante os usuários de seus serviços. Possibilita também a identificação dos pontos fracos na prestação do serviço, podendo direcionar esforços concentrados na solução dessas falhas. Sintetizando, é possível considerar que um processo de avaliação permanente possibilita à instituição reavaliação constante das ações, atividades e estratégias institucionais. E a presente pesquisa reforça na SEFAZ a necessidade de criação de um campo cultural onde o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral sejam o foco da instituição.

A escolha pela avaliação dos serviços de atendimento das AREs se deu pelo fato da proximidade dos autores com o serviço e da necessidade de maior conhecimento sobre o serviço

prestado. Destarte, é perceptível mais claramente a necessidade de avaliação dessas mídias de atendimento e de interação virtual com o contribuinte, principalmente neste momento final de conclusão do nosso trabalho de pesquisa. Momento em que a sociedade brasileira e mundial foi assolada por essa pandemia de Covid-19, causada pelo Coronavírus, que ocasionou uma completa mudança nos hábitos sociais. Durante o auge da pandemia, o relacionamento direto com o contribuinte inexistiu, em grande parte das Agências da Receita Estadual, só ocorrendo em pouquíssimos casos, onde foi imprescindível.

Todavia, a cada dia, novas estratégias são criadas, de forma a possibilitar o atendimento integral do contribuinte por meios virtuais. Logo após a análise da ambiência da ARE Cachoeiro, que teve seu período de aplicação dividido, devido à ocorrência de uma enchente que atingiu o prédio da agência, iniciou-se o surto de Covid-19 no Estado do Espírito Santo, provocando uma total mudança no *modus operandi* de atendimento das AREs. E até a data de conclusão da pesquisa, cuja íntegra se encontra na Dissertação “Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo” (GABRIEL JUNIOR, 2020) que subsidiou este artigo, em meados de 2020, ainda não havia sido possível retornar à forma considerada, até o momento, normal de atendimento nas AREs, qual seja, o atendimento presencial. Esse fato reforça, a necessidade de avaliação das mídias virtuais de atendimento da SEFAZ e até mesmo de formas alternativas de retorno dos serviços das AREs após a pandemia do Coronavírus. Diante dos prazos a cumprir com o Programa de Mestrado, não foi possível realinhar a pesquisa para termos esse diagnóstico mais completo, complexo e preciso.

De qualquer forma, reside a expectativa que este estudo contribuirá substancialmente para avaliação da Secretaria da Fazenda, principalmente neste momento de muitas dúvidas e incertezas quanto à forma ou às formas mais adequadas de continuar atendendo com qualidade seus contribuintes. É fato que a descrição avaliativa de um período pré-pandemia possibilitará um desenho da visão do usuário do serviço antes da ocorrência da pandemia e isso muito contribuirá na decisão de como apresentar esses serviços num período pós-pandemia.

As pessoas que normalmente se dispõem a avaliar um serviço, seja ele qual for, normalmente, são aquelas que tiveram alguma frustração no momento de seu atendimento e isso, às vezes, leva a canais como ouvidorias apenas os aspectos negativos do serviço prestado. Um trabalho de avaliação estruturado escutará não somente este público, mas um público de usuários mais diverso, de modo a retratar a realidade do serviço ofertado e não somente suas falhas. Nesse sentido, deixa-se como contribuição a sugestão de pesquisas futuras que busquem avaliar as formas de interação da SEFAZ com o contribuinte virtualmente, ou seja, avaliação do atendimento ao contribuinte realizada por programas como Agência Virtual, pelo Fale Conosco, pelo Orientação Tributária e pelo Cooperação Fiscal. A realização desse tipo de pesquisa, em conjunto com esta realizada, desenharia um perfil mais completo da área de atendimento ao contribuinte da SEFAZ.

Por fim, essa pesquisa envolve a convicção que a instituição, a partir de dados e informações desta pesquisa, obterá maior conhecimento sobre a área de atendimento ao público de suas Agências, podendo lançar mão desse conhecimento para progredir e modernizar seus processos de trabalho com vista a prestação cada vez mais de melhores serviços ao público. O resultado desta pesquisa, submetido a um processo interno de autoavaliação que visa buscar o melhor entendimento desses resultados, poderá contribuir na elaboração de novas estratégias e diretrizes nesse campo de atuação. Desde a escolha por esta forma de pesquisa temos a certeza que o trabalho contribuirá para a institucionalização desse tipo de consulta, de forma periódica

aos usuários, a fim de que a gestão fazendária possa aprimorar permanente e constantemente os trabalhos na área de atendimento às pessoas usuárias do serviço público da SEFAZ.

Para auxiliar nesse processo de implantação de sistema de avaliação contínuo, construímos, como produto técnico desta pesquisa, um ciclo de avaliação continuada dos serviços de atendimento das AREs. Esse ciclo baseia-se na avaliação externa, autoavaliação e reavaliação. Nossa maior intenção é que a SEFAZ possa a cada dia mais caminhar no sentido de tornar o usuário dos serviços públicos e a sociedade em geral, o foco principal de sua atenção e trabalho. E mesmo que não houvesse essa quebra paradigmática neste momento de pesquisa, nossa expectativa sempre foi de que esse trabalho realizado poderia apresentar um perfil do serviço de atendimento das AREs que nem sempre chega claramente à administração tributária estadual.

Agradecimentos

Agradecemos à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PRPPG) da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e ao Governo do Estado do Espírito Santo pelo apoio institucional e o suporte ofertado durante a realização dessa pesquisa.

Referências

ABRUCIO, F. L. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: Um Balanço Crítico e a Renovação da Agenda de Reformas. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 41, n. especial, p. 67- 86, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>. Acesso em: 03 set. 2019.

ALENCAR, C. O.; FONSECA, A. C. P. D. Excelência na Gestão Pública: a Contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 172 – 184, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121141/118106>. Acesso em: 06 set. 2019.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. A “Revisão Bibliográfica” em Teses e Dissertações: Meus Tipos Inesquecíveis – O Retorno. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. (Org.). **A Bússula do Escrever: Desafios e Estratégias na Orientação de Teses e Dissertações**. São Paulo: Cortez, 2002. p. 25-44.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL. **Reforma do Estado e Administração Pública: Diagnósticos e Propostas para o Novo Governo**. Mimeo, outubro 1994, versão 2.

BRASIL. Ato COTEPE/ICMS nº 9, de 18 de abril de 2008. Dispõe sobre as especificações técnicas para a geração de arquivos da Escrituração Fiscal Digital - EFD. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 abr 2008. Disponível em: https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/atos/2008/AC009_08. Acesso em: 16 set. 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 15 ago. 2019.

BRASIL. Convênio ICMS nº 143, de 15 de dezembro 2006. Institui a Escrituração Fiscal Digital - EFD. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 dez. 2006. Disponível em: https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/convenios/2006/CV143_06. Acesso em: 16 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm. Acesso em: 02 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – SPED. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 22 jan. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6022.htm. Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979. Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 jul 1979. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D83740.htm. Acesso em: 19 ago. 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 fev 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 16 ago. 2019.

BRASIL. Decreto-Lei nº 776, de 07 de outubro de 1938. Dispõe sobre a especialização e aperfeiçoamento de funcionários públicos civis federais no estrangeiro, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 10 out 1938. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-776-7-outubro-1938-350291-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 16 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Os Avanços da Reforma na Administração Pública: 1995-1998**. Brasília: Imprensa Oficial, Cadernos MARE da Reforma do Estado, v. 15, 1998. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno15.pdf>. Acesso em: 06 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Receita Federal do Brasil. **Objetivos do SPED – Sistema Público de Escrituração Digital**. 2019a. Disponível em: <http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/967>. Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. Receita Federal do Brasil. **Sobre a NF-e**. 2019b. Disponível em: www.nfe.fazenda.gov.br/PORTAL/sobreNFe.aspx?tipoConteudo=HaV+iXy7HdM=. Acesso em: 15 set. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: Imprensa Oficial, versão 1, 2014. Disponível em:

<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado Republicano: Democracia e Reforma da Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47 n. 1, 1996. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. L.; FARONI, W.; SILVA, E. A. Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica e Crítica. **REGE – Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan.-mar. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616302211>. Acesso em: 02 set. 2019.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012.

CARVALLARI, V. C.; MACHADO, M. C. Melhoria no Serviço Prestado por uma Organização Pública. **Exacta Engenharia de Produção**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 303-317, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=exacta&page=article&op=view&path%5B%5D=6242>. Acesso em: 30 set. 2019.

CHADWICK, A. E-Government. **Britannica Academic**. 2006. Disponível em: <https://academic-eb-britannica.ez43.periodicos.capes.gov.br/levels/collegiate/article/e-government/600905>. Acesso em: 12 set. 2019.

COELHO, F. S.; NICOLINI, A. M. Do Auge à Retração: Análise de um dos Estágios de Construção do Ensino de Administração Pública no Brasil (1966-1982). **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 66, jul-set. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000300003>. Acesso em: 02 set. 2019.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 1.090-R, de 25 de outubro de 2002. Aprova o Regulamento do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – RICMS/ES-, que consolida e atualiza a legislação do imposto e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Vitória, ES, 25 out 2002. Disponível em: <http://www.sefaz.es.gov.br/LegislacaoOnline/lpext.dll?f=templates&fn=main-h.htm&2.0>. Acesso em: 04 ago. 2019.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 2588-R, de 23 de setembro de 2010. Dispõe sobre alterações na estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ, sem elevação da despesa fixada e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Vitória, ES, 24 set 2010. Disponível em: <https://internet.sefaz.es.gov.br/institucional/arquivos/legislacao/2010-26-decreto2588-r,reestruturaosefaz.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 3055-R, de 12 de julho de 2012. Dispõe sobre a transformação de cargos de provimento em comissão no âmbito da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ,

sem elevação da despesa fixada. **Diário Oficial do Estado**, Poder Executivo, Vitória, ES, 13 jul 2012. Disponível em: <https://internet.sefaz.es.gov.br/institucional/arquivos/legislacao/2012-07-12-decreton3.055-r-transformaunidadesnasubsad.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

ESPÍRITO SANTO. História da SEFAZ-ES. **Sítio da Secretaria de Estado da Fazenda do Espírito Santo**. 2019. Disponível em: <https://internet.sefaz.es.gov.br/institucional/historia.php>. Acesso em: 10 set, 2019.

ESPÍRITO SANTO. Lei Complementar nº 225, de 08 de janeiro de 2002. Moderniza e redefine a estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Fazenda. **Diário Oficial do Estado**, Poder Legislativo, Vitória, ES, 11 jan 2002. Disponível em: http://www.sefaz.es.gov.br/desenvolvimento_fazendario/LeiComplementar225.pdf. Acesso em: 03 ago. 2019.

ESPÍRITO SANTO. Lei Complementar nº 776, de 16 de abril de 2014. Altera a estrutura organizacional básica da Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Poder Legislativo, Vitória, ES, 17 abr 2014. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LC%20n%C2%BA%20776.htm>. Acesso em: 05 ago. 2019.

FILARDI, F.; FREITAS, A. S. de ; IRIGARAY, H. A. ; AYRES, A. B. (Im)Possibilidades da Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 50 n. 1, Jan.-Fev. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?frbrVersion=2&script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000100081&lng=en&tlng=en. Acesso em: 07 set. 2019.

FOWLER, E. D'M.; MELLO, C. H. P.; COSTA NETO, P. L. O. Análise Exploratória da Utilização do Programa de Qualidade GESPÚBLICA nas Instituições Federais de Ensino Superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 18, n. 4, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400011>. Acesso em: 08 set. 2019.

GABRIEL JUNIOR, R. Avaliação dos Serviços de Atendimento ao Contribuinte nas Agências da Receita Estadual do Estado do Espírito Santo. **RiUFES**, 2020. Disponível em: <https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/detalhes-da-tese?id=15363>. Acesso em: 04 ago. 2022.

GRAHAM, L. S. **Civil service reform in Brazil: principles and practice**. Austin: University of Texas Press for the Institute of Latin American Studies, 1968.

HOCHMAN, G. Aprendizado e Difusão na Constituição de Políticas: a Previdência Social e seus Técnicos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 84-98, 1988. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/303705/mod_resource/content/1/APRENDIZADO%20E%20DIFUS%C3%83O%20NA%20CONSTITUI%C3%87%C3%83O%20DE%20POL%C3%8DTICAS_%20a%20previd%C3%Aancia%20social%20e%20seus%20t%C3%A9cnicos.pdf. Acesso em: 27 ago. 2019.

LIZOTE, S. A.; MARIOT, D. M. A estrutura do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED): Um Estudo das Novas Obrigações. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**.

Florianópolis, SC, v. 2, n. 2, p. 17 - 25, jul.-dez. 2012. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/73/52>. Acesso em: 15 set. 2019.

LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. **Burocracia e Política no Brasil: Desafios para o Estado Democrático no Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1ª ed., 2010.

MAZZA, A. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2011.

MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z. Avaliar e (Re)Pensar Espaços e Socioambientalismo Museológico: Olhares Sobre o Museu de História Natural do Sul do Estado do Espírito Santo. **Expressa Extensão**, v.23, n.1, p. 104-121, jan-abr, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/expressaextensao/article/view/12537>. Acesso em: 20 jun. 2020.

MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z. Qualidade, Organização Museológica e Extensão Universitária: Avaliação Pluralizada pelo Aporte Teórico Metodológico SERVQUAL. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**. v 12, n. 4, p.11-21, 2018. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/7980/5416>. Acesso em: 25 jun. 2020.

MORAES SOBRINHO, J.; SILVA, A. P. A Administração Pública Gerencial e seus Reflexos nas Práticas e Políticas de Treinamento na Prefeitura de Damião – PB. **Sinergia**, Rio Grande, RS, v. 19, n. 1, p. 21-32, 2015. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/4888>. Acesso em: 05 set. 2019.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 49, p. 41 - 50, 1985. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/305764085_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implications_for_Future_Research/links/5823644a08ae61258e3cab21/A-Conceptual-Model-of-Service-Quality-and-Its-Implications-for-Future-Research.pdf. Acesso em: 05 ago. 2019.

PAULA, A. P. P. **Por uma Nova Gestão Pública: Limites e Potencialidades da Experiência Contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PETRI, S. M. ; KOETTKER, B. H. S.; OLIVEIRA, T. M. de.; PETRI, L. R. F.; CASAGRANDE, M. D. H. Escrituração Fiscal Digital (EFD): Vantagens e Desvantagens a Partir da Literatura Seleccionada. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 12, n. 36, p. 53-69, ago.-nov. 2013. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1814/1688>. Acesso em: 15 set. 2019.

RABELO, F. L. O DASP e o Combate à Ineficiência nos Serviços Públicos: a Atuação de uma Elite Técnica na Formação do Funcionalismo Público no Estado Novo (1937-1964). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Santa Vitória do Palmar, RS, v. 3, n. 6, Dez. 2011. Disponível em: <https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/109>. Acesso em: 27 ago. 2019.

RAMPELOTTO, A.; LOBLER, M.L.; VISENTINI, M.S. Avaliação do Sítio da Receita Federal do Brasil como Medida da Efetividade do Governo Eletrônico. **Revista de Administração**

Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 959-983, jul.-ago. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n4/0034-7612-rap-49-04-00959.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019.

RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. **As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas**. In XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://200.144.182.143/escolausp/wp-content/uploads/2015/05/Reformas-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-ANPAD-2013.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2019.

RUTKOWSKI, J. Qualidade no Serviço Público – Um Estudo de Caso. **Gestão & Produção**. São Carlos, SP, v.5, n. 3, p. 284-297, dez. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a09v5n3.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2019.

SASSO, A.; ROSA, I. C.da. O SPED e seus Reflexos na Profissão Contábil. In VI EPCT - Encontro de Produção Científica e Tecnológica, **Anais do VI Encontro de Produção Científica e Tecnológica**, Campo Mourão, PR, 2011. Disponível em: http://www.fecilcam.br/nupem/anais_vi_epct/PDF/ciencias_sociais/03_Soc_Aplic_Completo.pdf. Acesso em: 15 set. 2019.

TAKAHASHI, T. (org.). **Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/livroverde.pdf>. Acesso em: 10 set. 2019.

VIAPIANA, N.; CASTRO, A. C. de; KROEFF, M. S.; MORAES, M. C. B.; Modelo de Avaliação da Gestão para uma Biblioteca Pública. **Ciência da Informação**. Brasília, DF, v. 47 n. 3, p. 35-47, set.-dez. 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4168>. Acesso em: 07 set. 2019.

WEERAKKODY, V.; ZAHIR, I.; LEE, H.; HINDI, N.; OSMAN, I. A Review of the Factors Affecting User Satisfaction in Electronic Government Services. **International Journal of Electronic Government Research**, v. 10, n. 4, p. 21-56, out.-dez. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281721883_A_review_of_the_factors_affecting_user_satisfaction_in_electronic_government_services. Acesso em: 05 ago. 2019.