



**NPGA**  
Núcleo de Pós-Graduação  
em Administração

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ARLEI CARLOS SCHONS**

**ANÁLISE DA POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS CONTRIBUINTES  
DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL: UM ESTUDO DA EXPERIÊNCIA  
DA 10ª REGIÃO FISCAL**

Salvador  
2023

**ARLEI CARLOS SCHONS**

**ANÁLISE DA POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS CONTRIBUINTES  
DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL: UM ESTUDO DA EXPERIÊNCIA  
DA 10ª REGIÃO FISCAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Profissional da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro

Salvador  
2023

Escola de Administração - UFBA

S371 Schons, Arlei Carlos.

Análise da política de atendimento aos contribuintes da Receita Federal do Brasil: um estudo da experiência da 10ª Região Fiscal / Arlei Carlos Schons. – 2023.

179 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Brasil. Secretaria da Receita Federal - Estudo de casos.  
2. Prestação de serviços – Avaliação. 3. Internet na administração pública. 4. Contribuintes (direito tributária). 5. Eficiência (Serviço público). I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.  
II. Título.

CDD – 351.81

**ARLEI CARLOS SCHONS**

**ANÁLISE DA POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS CONTRIBUINTES  
DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL: UM ESTUDO DA EXPERIÊNCIA  
DA 10ª REGIÃO FISCAL**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 17 de novembro de 2023.

Elizabeth Matos Ribeiro – Orientadora  
Doutora em Ciência Política e da Administração pela Universidade de Santiago de Compostela, Espanha  
Universidade Federal da Bahia

Guilherme Marback Neto (UFBA)  
Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista - UNESP  
Universidade Federal da Bahia

Armando Lourenzo Moreira Júnior  
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
Fundação Getúlio Vargas e USP/PECEGE

Francisco Lessa Ribeiro Junior  
Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Doutorando em Administração Pública pela Universidade de Lisboa  
(Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas)  
Superintendente da 5ª Região Fiscal da RFB

## AGRADECIMENTOS

São tantos e tão especiais...

A Diana, por tudo: pelo companheirismo, as reflexões, a experiência, o carinho nas horas mais difíceis, o apoio fundamental na minha vida...

A Elizabeth Matos Ribeiro, orientadora querida sempre tão atenciosa, receptiva e, acima de tudo, uma mestra.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA pelo apoio, infraestrutura, qualidade e simpatia dos seus professores, pesquisadores e funcionários.

À Receita Federal do Brasil e aos colegas que proporcionaram a realização do Contrato que permitiu a oferta deste curso de Mestrado aos servidores.

A todos aqueles que entrevistei, pela confiança em prestarem seus depoimentos e a doação do tempo dedicado à pesquisa de campo. Muito obrigado a todos por possibilitarem essa experiência enriquecedora e gratificante que assumiu uma grande importância para meu crescimento como ser humano e profissional.

Dedico essa dissertação a Maria Nair, mãe querida, por ter me ensinado a simplicidade da vida, a Lilian, Ângelo e Artur, meus filhos queridos, por terem me levado a aprender a ensinar a simplicidade da vida e a Diana, minha querida esposa, por ter aceitado a ajudar-me nessa tarefa.

SCHONS, Arlei Carlos. **Análise da política de atendimento aos contribuintes da receita federal do Brasil: um estudo da experiência da 10ª Região Fiscal**. Orientadora: Elizabeth Matos Ribeiro. 2023. 179 f. il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

## RESUMO

Anualmente, a entrega da Declaração de Imposto de Renda de Pessoa Física (DIRPF) gera uma busca, por parte dos obrigados à sua entrega, por informações sobre o preenchimento da DIRPF. A falta de conhecimento técnico e/ou cognitivo pode resultar em DIRPFs transmitidas com erros, resultando na necessidade de retificar essas declarações e/ou a incidência em malha fiscal. Situação indesejada que pode gerar multas e tributos aos contribuintes e onerar os processos de trabalhos da RFB. Conforme dados da Receita, as retenções em malha superam 1 milhão e 200 mil DIRPF por ano, considerando o total de mais de 30 milhões de declarações transmitidas, evidenciando, desse modo, a relevância do assunto. Dias (2020) aponta, em estudo recente sobre o tema, que mais de 50% dos apresentantes das DIRPF precisam de ajuda para apresentar sua declaração anual seja por falta de capacidade cognitiva ou tecnológica. A Receita Federal do Brasil (RFB) tem usado tecnologias digitais para auxiliar e tornar mais eficiente o atendimento aos contribuintes. Na 10ª Região Fiscal (RF), onde a incidência de retificações e de malha fiscal é menor que a média nacional, tem sido ofertado aos contribuintes serviços complementares de atendimento e orientação para a entrega da DIRPF. Nesse contexto, esse projeto privilegiou analisar as estratégias que têm sido adotadas pelo setor de atendimento aos cidadãos da 10ª RF para responder às dúvidas recorrentes dos contribuintes sobre o preenchimento eletrônico da DIRPF. Nesse sentido, buscou-se com essa pesquisa identificar como essas ações podem inspirar outras delegacias da Receita. Foi privilegiada a pesquisa qualitativa e exploratória, com ênfase no estudo de caso, por meio da realização de entrevistas junto aos chefes das Unidades de Atendimento da 10ª RF cujo propósito foi prescrutar sobre a experiência de modo a entender quais as soluções utilizadas para atender, de forma mais eficiente e efetiva, aos contribuintes. Os resultados obtidos revelaram que a prática do atendimento requer diversas formas para que se atinjam os públicos heterogêneos que buscam informações para esses serviços. Observou-se nos dados levantados, que ainda há uma parcela significativa de atendimentos realizados presencialmente ou por telefone por cidadãos que buscam orientação personalizada seja por conta da aversão ou desconhecimento das tecnologias por parte dos contribuintes ou por não conseguirem êxito na busca ativa no sítio da RFB para suas dúvidas, mesmo tendo domínio das TICs. Como conclusão do estudo pode-se observar que a falta de humanização do atendimento digital (que não atinge a todos os contribuintes) parece concorrer para o aumento de erros na apresentação das DIRPFs que acabam gerando retenções em malhas e onerando a administração tributária.

**Palavras-chave:** Serviços Públicos; Atendimento Serviço Público; Governo Eletrônico; Declaração de Imposto de Renda de Pessoas Físicas; DIRPF; Humanização Atendimento aos Cidadãos.

SCHONS, Arlei Carlos. Analysis of the service policy for federal revenue taxpayers in Brazil: a study of the experience of the 10th Fiscal Region. Advisor: Elizabeth Matos Ribeiro. 2023. 179 f. ill. Dissertation (Master's in Administration) – Postgraduate Center in Administration, NPGA/EAUFBA, Federal University of Bahia, Salvador, 2023.

## SUMMARY

Annually, the submission of the Individual Income Tax Declaration generates a search, on the part of those required to submit it, for information on filling out the DIRPF. A lack of technical and/or cognitive knowledge may result in DIRPFs being transmitted with errors, resulting in the need to rectify these declarations and/or the impact on the tax system. Undesirable situation that can generate fines and taxes for taxpayers and burden RFB's work processes. As shown by Revenue data, mesh retentions exceed 1 million and 200 thousand DIRPF per year, considering the total of more than 30 million declarations transmitted, thus highlighting the relevance of the subject. Dias (2020) points out, in a recent study on the topic, that more than 50% of DIRPF presenters need help to present their annual declaration, either due to lack of cognitive or technological capacity. The RFB has used digital technologies to assist and make taxpayer service more efficient. In the 10th RF, where the incidence of rectifications and tax mesh is lower than the national average, taxpayers have been offered complementary assistance and guidance services for the delivery of the DIRPF. In this context, this project focused on analyzing the strategies that have been adopted by the citizen service sector of the 10th Tax Region of the RFB to answer taxpayers' recurring questions about electronically filling out the DIRPF. In this sense, this research sought to identify how these actions can inspire other Revenue departments. Qualitative and exploratory research was privileged, with an emphasis on the case study, through interviews with the heads of the Service Units of the 10th RF whose purpose was to scrutinize the experience in order to understand which solutions were used to serve, in more efficient and effective way for taxpayers. The results obtained revealed that the practice of service requires different ways to reach heterogeneous audiences who seek information for these services. It was observed in the data collected that there is still a significant portion of services carried out in person or by telephone by citizens who seek personalized guidance, either due to aversion or lack of knowledge of technologies on the part of taxpayers or because they are unable to successfully search actively on the website. RFB for your doubts, even though you have mastery of ICTs. As a conclusion of the study, it can be observed that the lack of humanization of digital service (which does not affect all taxpayers) seems to contribute to the increase in errors in the presentation of DIRPFs that end up generating retentions in networks and burdening the tax administration.

**Keywords:** Public Services; Public Service Assistance; Electronic Government; Individual Income Tax Declaration; DIRPF; Humanization of Citizen Service.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	página	
Figura 1	Obrigatoriedade da entrega de DIRPF	46
Figura 2	Lista de Canais de Atendimento RFB	48
Figura 3	Canais de atendimento RFB	48
Figura 4	Informações sobre os Canais de Atendimento RFB	49
Figura 5	Informações sobre os Serviços da RFB	49
Figura 6	Informações sobre o e-CAC da RFB	50
Figura 7	Informações sobre os Serviços da RFB – Atendimento presencial	51
Figura 8	Informações sobre os Serviços da RFB – orientações	52
Figura 9	Resumo das DIRPF por Gênero e Tipo de Declaração	62
Figura 10	Resumo das DIRPF por faixa de RTB (em SM)	65
Figura 11	Resumo das DIRPF por faixa de RT + Trib Exclusiva (em SM)	66
Figura 12	Resumo das DIRPF por faixa de Rendimentos Totais (em SM)	67
Figura 13	Resumo das DIRPF com L/D/S/ME por faixa de RT	68
Gráfico 1	Gênero dos respondentes	69
Gráfico 2	Idade dos respondentes	69
Gráfico 3	Formação acadêmica dos respondentes	70
Gráfico 4	Especialização dos respondentes	70
Gráfico 5	Avaliação das Inovações	72
Gráfico 6	Avaliação da Evolução dos Serviços	73
Gráfico 7	Avaliação da eficiência e efetividade dos serviços atuais da RFB	77
Gráfico 8	Dúvidas dos Contribuintes	85
Gráfico 9	Serviços Complementares oferecidos na 10ª RF	90
Gráfico 10	Serviços Complementares mais eficientes e Efetivos	99
Gráfico 11	Sugestões às demais Regiões Fiscais	102
Gráfico 12	Outras Informações	104



## LISTA DE TABELAS

		página
Tabela 1	Resumo das DIRPF por faixa de declarante e gênero	63
Tabela 2	Resumo das DIRPF por faixa de BC anual	64
Tabela 3	Resumo das DIRPF por faixa de BC anual e gênero (em SM)	65

## LISTA DE QUADROS

	página	
Quadro 1	Número de DIRPF entregues em cada ano	46
Quadro 2	Perguntas Norteadoras da Pesquisa, a partir da Matriz de Análise	56
Quadro 3	Número de horas em cursos de cada entrevistado	71
Quadro 4	Evolução dos Serviços de Atendimento da RFB	72
Quadro 5	Avaliação da eficiência e efetividade dos serviços	77
Quadro 6	Sugestões para melhoria dos serviços	80
Quadro 7	Sugestões de recursos a melhoria da Eficiência e da Efetividade	83
Quadro 8	Avaliação das Dificuldades dos Contribuintes	86
Quadro 9	Razões da Recorrência das Dúvidas dos Contribuintes	88
Quadro 10	Serviços Complementares Disponibilizados pela 10ª RF	91
Quadro 11	Avaliação da Eficiência dos Serviços Complementares	96
Quadro 12	Serviços Complementares mais Eficientes e Efetivos	99
Quadro 13	Sugestões a serem adotadas por Outras Regiões Fiscais	102
Quadro 14	DIRPF entregues – percentual de retificações 2020 a 2023	105
Quadro 15	DIRPF entregues – percentual de malha fiscal 2020 a 2023	106
Quadro 16	Sugestões dos Servidores	107

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
CAC	Centro de Atendimento ao Contribuinte
DAA	Declaração de Ajuste Anual
DRF	Delegacia da Receita Federal
DIRPF	Declaração de Imposto de Renda de Pessoa Física
EAUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
IES	Instituição de Ensino Superior
SAGA	Sistema de Gerenciamento de Atendimento
IR	Imposto de Renda
CPF	Cadastro de Pessoa Física
TADAT	Tax Administration Diagnostic Assessment Tool
MPA	Mestrado Profissional em Administração
RF	Região Fiscal
RFB	Receita Federal do Brasil
SAO	Santo Ângelo (DRF/SAO)
CF	Constituição Federal
e-CAC	Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte
IRPF	Imposto de Renda de Pessoa Física
NPM	New Public Management
NAF	Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal
CHA	Conhecimento, habilidade e atitude

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO</b>	20
2.1.	SERVIÇOS PÚBLICOS NO BRASIL: UMA ANÁLISE À LUZ DAS REFORMAS DO ESTADO E DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS	20
2.1.1	<b>Avanços, Limites e Desafios do Governo Eletrônico na Administração Pública Brasileira</b>	32
2.2	CONTEXTUALIZANDO O PIONEIRISMO DA RECEITA FEDERAL BRASILEIRA NA INOVAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AOS CIDADÃOS	40
2.2.1	<b>Serviços de Atendimento ao Cidadão na RFB</b>	47
2.2.2	<b>Contextualizando as Ações de Atendimento aos Contribuintes Implantadas pela DRF de Santo Ângelo-RS</b>	53
<b>3</b>	<b>ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS</b>	55
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO AVALIADO	55
3.2	DEFINIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO, DOS SUJEITOS DO ESTUDO, PROCEDIMENTOS, MÉTODOS E TÉCNICAS E FASES DA PESQUISA	57
3.3	PROCEDIMENTOS E COLETAS DE INFORMAÇÕES	59
3.4	PLANO DE ANÁLISE	59
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	60
4.1	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS CONTRIBUINTES DO IRPF	60
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA QUALITATIVA	69
4.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
4.3.1	<b>Sobre os níveis de eficiência e efetividade dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB</b>	72
4.3.2	<b>Sobre as dúvidas recorrentes dos contribuintes da 10ª DRF</b>	85
4.3.3	<b>Sobre a experiência dos serviços de atendimento complementares que tem sido utilizados pela 10ª RF</b>	89
4.3.4	<b>Sobre os impactos das experiências de oferta de serviços complementares pela 10ª RF em outras regiões fiscais</b>	101
4.4	SUGESTÕES PARA MELHORIA DO ATENDIMENTO DA RFB	106
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	109
	<b>REFERÊNCIAS</b>	111
	<b>APENDICE 1 – Roteiro de Entrevistas</b>	128

## 1 INTRODUÇÃO

A cobrança do Imposto de Renda (IR) no Brasil completou, em 2022, 100 anos. Esse imposto foi instituído com apenas um artigo e oito incisos por meio de Lei Orçamentária (Lei nº 4.625) aprovada em 31 de dezembro de 1922<sup>1</sup>. A entrega da Declaração de Ajuste Anual (DAA) ou Declaração de Imposto de Renda de Pessoa Física (DIRPF) é, provavelmente, a notícia mais esperada e comentada a cada início de ano, evidenciando o papel central que esse processo representa para a Receita Federal do Brasil (RFB) e para um número importante de cidadãos. Praticamente todos os meios de comunicação apresentam informações a respeito dos procedimentos e prazos referentes à entrega da DIRPF, assim como fazem muitas instituições de ensino superior (IES) ao oferecer espaços privilegiados para “tirar dúvidas” dos contribuintes<sup>2</sup>.

Várias redes e sites independentes também oferecem apoio aos cidadãos somando-se ao papel relevante assumido por sites especializados, a exemplo dos aportes oferecidos pelos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs) e empresas de consultoria como a IOB<sup>3</sup>, entre outras. Essas evidências revelam, portanto, a grande mobilização que esse evento produz junto à sociedade e organizações especializadas demonstrando, desse modo, a responsabilidade da RFB em investir em processos de inovação de gestão que melhorem, de forma continuada, suas estratégias de comunicação interna e externa.

Nesse sentido, constata-se que a RFB tem investido em ações de inovação nos serviços de entrega da DIRPF que, desde 2011, é realizada, exclusivamente, por meio digital, através do uso de smartphones, programas geradores (baixados em computadores ou laptops dos contribuintes) e o sistema “on line” disponibilizado pela Receita. Esses avanços permitem que as informações sejam inseridas pelos contribuintes diretamente no site do órgão. Nesse sentido, pode-se inferir que o uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação (TICs), em quase todos os setores da sociedade, tem se colocado como um imperativo para a inovação das organizações contemporâneas. Com o objetivo de se atualizarem, as organizações públicas foram forçadas a investir em modernização tecnológica e comunicacional, de

---

<sup>1</sup> Publicada, curiosamente, em um domingo.

<sup>2</sup> Um exemplo desse esforço de IES é o da FGV Editora, conforme pode ser comprovado no link <<https://blog.editora.fgv.br/tags/declaracao-ir>.

<sup>3</sup> A IOB é uma empresa com mais de 50 anos de história com uma longa trajetória como referência em informação e consultoria nas áreas contábil, tributária, trabalhista e previdenciária.

modo a garantir maior eficiência e efetividade em suas ações. Os reflexos dessas transformações na modernização da gestão pública têm aumentado, progressivamente, desde então. No caso da Administração Pública brasileira, essa exigência foi institucionalizada por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998 que integrou o princípio da Eficiência dirigido para orientar a gestão das ações governamentais a alcançar maior efetividade a um menor custo para a sociedade.

Naturalmente, esse movimento de mudanças tem impactado nos processos de gestão da RFB, com especial destaque para as inovações introduzidas nos instrumentos de Declaração de Imposto de Renda. Mas, apesar dos avanços alcançados por meio da introdução de novas tecnologias dirigidas para simplificar o atendimento dos contribuintes, especialmente os orientados para melhorar o preenchimento da DIRPF, observa-se que um número expressivo de usuários apresentam o informe anual com muitos erros. Essa conclusão está sustentada nos números elevados de incidências em malha fiscal que representaram, em 2022, o total de 1.240.375 DIRPFs no contexto de mais de 34 milhões de declarações recebidas. Em 2021, esse número foi mais elevado representando o total de 1.328.060 DIRPFs retidas em malha, em comparação com o total de 31.212.067 milhões de declarações recebidas.

Esses equívocos têm gerado impactos negativos para o alcance da eficiência e efetividade da política de atendimento da RFB visto que exigem procedimentos de revisão dos valores cobrados dos contribuintes. Ademais, têm implicado esforço adicional impondo um retrabalho para as equipes da Secretaria, aumentando, desse modo, os custos internos e externos desses serviços. A literatura nacional tem poucos estudos sobre essa temática mas, recentemente, Dias (2020) defendeu sua tese de doutorado sobre o domínio de competências técnicas e cognitivas demonstradas pelos contribuintes no preenchimento e envio da DIRPF junto a 500 cidadãos brasileiros, no período de outubro a novembro de 2019. Os achados desse estudo confirmam, pois, os dados empíricos identificados na 10ª RF da RFB e demonstram que mais de 50% do público avaliado no referido estudo revelou necessitar de ajuda para preencher, corretamente, a DIRPF.

Ao analisar os dados destacados referentes ao elevado número de retenções em malha fiscal, entre os anos de 2021 e 2022, é possível observar os efeitos negativos desses problemas por meio do aumento da sobrecarga de trabalho dos serviços, tais como busca, pelo contribuinte, de informações para corrigir sua DIRPF, além do

próprio serviço de análise de malha por servidores especializados. Observou-se que, além de dedicar mais tempo a análise das declarações erradas recebidas, é preciso investir tempo para analisar os documentos comprobatórios e as declarações retificadoras encaminhadas pelos contribuintes que tiveram algum problema na declaração original.

Ao cotejar esses dados com os achados de Dias (2020) foi possível levantar uma premissa preliminar que orientou o desenho dessa pesquisa e permitiu pressupor, com base em dados empíricos, que, aproximadamente, 17 milhões de contribuintes que apresentaram sua DIRPF, em 2022, correspondente a 50% da estimativa total de entregas, precisaram e, eventualmente, buscaram obter auxílio para o preenchimento efetivo das declarações. Com base nessa pressuposição, considera-se que esse quantitativo representa um percentual muito elevado de contribuintes com dúvidas, exigindo, desse modo, esforços para investigar melhor esse problema com vistas a contribuir para tornar os serviços de atendimento oferecidos pela RFB mais eficientes e efetivos.

Considerando esse cenário, avaliou-se relevante investigar se as dúvidas recorrentes expressas pelos contribuintes sobre o preenchimento anual da DIRPF, registradas amplamente nas mídias escritas e televisivas e por outros meios de comunicação, estão chegando, formalmente, ao conhecimento da RFB, de modo a orientar a redefinição das estratégias nas políticas de atendimento aos contribuintes. Admite-se que o pleno conhecimento dessas dúvidas poderia contribuir para a melhoria continuada dos instrumentos de atendimento oficiais e orientar a implantação de ações estratégicas educativas dirigidas para garantir maior eficiência da DIRPF eletrônica.

Com o objetivo de identificar a viabilidade desse tema como objeto dessa pesquisa acadêmica e técnica-tecnológica, foi realizada uma entrevista preliminar junto ao chefe do CAC da 10ª DRF de Santo Ângelo, no Rio Grande do Sul, contemplando a seguinte pergunta orientadora: *diante das dúvidas recorrentes expressas pelos contribuintes sobre o preenchimento anual da DIRPF, quais os principais meios de comunicação que têm sido utilizados pelos cidadãos junto à RFB?*

Em resposta a essa questão o entrevistado deu o seguinte retorno: “O contribuinte que busca tais informações, invariavelmente, o faz via telefone”. Ao considerar esse posicionamento foi possível inferir que parte expressiva dos contribuintes brasileiros têm pouco domínio técnico para o uso dos meios digitais que têm sido utilizados,

intensivamente, pelas atuais políticas de atendimento da RFB. Esse argumento é reforçado por outro posicionamento do gestor entrevistado que destacou outro dado importante ao declarar que na DRF de Santo Ângelo/RS existe um serviço de atendimento telefônico contínuo dirigido a responder às dúvidas recorrentes dos contribuintes. Mas ressaltou, entretanto, que, embora esse serviço de comunicação tradicional seja utilizado por grande parte dos cidadãos, não tem sido priorizado na agenda das políticas dos órgãos gestores de atendimento da RFB. Sobre o uso do atendimento telefônico, ressaltou, ainda, que, apesar da oferta desse serviço adicional, observa que no período da entrega anual das DIRPFs esse canal de comunicação direto tem se revelado insuficiente para dar conta da elevada demanda de informações pelos cidadãos. Visando complementar a capacidade de atendimento da DRF de Santo Ângelo às demandas recorrentes da população no período do envio das DIRPFs, destacou o respondente que se teme utilizado como medida adicional o deslocamento de servidores de outros setores para reforçar o atendimento aos contribuintes, replicando esse procedimento em todas as Unidades Locais (agências) da RFB distribuídas pela jurisdição dessa Delegacia.

Com base nesse cenário, percebe-se que a solução oferecida pela RFB para resolver eventuais problemas relacionados à baixa capacidade de atendimento às dúvidas, por meio de instrumentos tecnológicos, parece não ser suficiente para dar conta das demandas persistentes dos contribuintes ou revela um alcance limitado. Essa pressuposição se sustenta no fato de que as soluções “caseiras” e pontuais que vêm sendo utilizadas por algumas Delegacias, como as praticadas pela DRF de Santo Ângelo, revelam dificuldades para resolver esse problema não apenas por serem métodos tradicionais de atendimento telefônico, mas, principalmente, por não constarem da “carta de serviços” oferecidos pela RFB.

Sobre os avanços do uso intensivo de tecnologias na Administração Pública, cabe destacar que o governo brasileiro iniciou, em 2019, o processo de implantação de uma “nova” plataforma de *E-Gov* com o propósito de agrupar os serviços do poder executivo federal em um único ambiente *online*: a “plataforma gov.br” (BRASIL, 2020). Cabe ressaltar que somente a RFB, órgão subordinado ao Ministério da Fazenda, possui, na atualidade, 365 serviços *online* ativos no ambiente *on line* <https://www.gov.br/> e apenas 120 serviços dessa carta são disponibilizados em formato presencial (Ibidem). Dentre os serviços digitais disponibilizados pela Receita, os mais representativos, em termos de



percentual de etapas digitais, são os voltados às pessoas físicas, como os serviços vinculados ao Cadastro de Pessoa Física (CPF) e a DIRPF que têm 100% das etapas digitais disponibilizadas para os cidadãos.

Essas evidências revelam, portanto, a necessidade da RFB investir em estratégias que preparem melhor os servidores que atuam no atendimento *on line* visando melhorar, de forma continuada, a qualidade das informações apresentadas pelos cidadãos quando da entrega anual da Declaração de IR. Também impõe a necessidade de reconhecimento pela gestão estratégica da Receita do atendimento telefônico como um serviço (complementar) relevante na grade de serviços oferecidos, especialmente no que se refere ao atendimentos das dúvidas recorrentes dos cidadãos. Essa solução ganha relevância ao considerar as práticas que têm sido aplicadas como sucesso pela 10ª Região Fiscal considerando tanto os aspectos destacados pelo entrevistado como a partir de observações feitas por esse pesquisador que atua como servidor nessa Delegacia, conhecedor, portanto, do uso e impactos das ações de atendimento telefônico para esse fim.

Considerando essa contextualização teórico-empírica, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa: *em que medida as estratégias adotadas pelo setor de atendimento aos cidadãos da 10ª Região Fiscal da RFB para responder, de forma eficiente e efetiva, às dúvidas recorrentes dos contribuintes sobre o preenchimento eletrônico da DIRPF, podem servir de fonte de inspiração para outras Delegacias e Regiões Fiscais?*

As dificuldades da RFB em melhorar a eficiência dos serviços de atendimento aos contribuintes, através da oferta de serviços digitais, revela, em alguma medida, a falta de investimentos em processos de humanização das estratégias de comunicação externa dirigidas para qualificar os contribuintes para o uso pleno desses instrumentos, de modo a capacitá-los para o preenchimento correto da DIRPF. Considerando esse contexto, esse estudo definiu o seguinte pressuposto: *As soluções de atendimento complementares adotadas pela 10ª RF da RFB, com ênfase nos serviços telefônicos e presenciais para atender às dúvidas recorrentes dos contribuintes no preenchimento anual da DIRPF, podem ajudar a melhorar a eficiência e efetividade das inovações tecnológicas trazidas pelo E-Gov, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das competências necessárias que os cidadãos precisam desenvolver para o uso mais efetivo desses serviços.*

Como contribuição técnico-tecnológica, esse estudo entregará um Relatório com

sugestões indicativas para a melhoria da política de atendimento da RFB, disponibilizado no capítulo 4.7, para a Receita contendo indicativos de medidas que visam contribuir para que essa Secretaria possa atender com maior eficiência e efetividade às dúvidas recorrentes dos contribuintes relativas ao preenchimento da DIRPF. Espera-se com esse produto indicar algumas ações relevantes que possam suprir as faltas de competências técnicas e cognitivas, conforme apontado no estudo desenvolvido por Dias (2020) e experienciada, de forma empírica, por este pesquisador nos seus 16 anos de trabalho nessa atividade.

Como objetivo geral buscou-se *analisar em que medida as estratégias que têm sido adotadas pelo setor de atendimento da 10ª Região Fiscal da RFB para responder, de forma eficiente e efetiva, às dúvidas recorrentes dos contribuintes sobre o preenchimento eletrônico da DIRPF podem inspirar outras Delegacias, utilizando como base os dados dos registros ocorridos no período de março/abril de 2020 a março/abril de 2022.*

Como objetivos específicos foram definidas as seguintes ações:

- (i) *Identificar os principais serviços de atendimento oferecidos pela RFB aos contribuintes, no tocante ao saneamento de dúvidas no preenchimento anual da DIRPF, a partir das inovações introduzidas nos serviços públicos no período pós-reforma do Estado e modernização da Administração Pública;*
- (ii) *Identificar o perfil sociodemográfico dos contribuintes do Imposto de Renda de Pessoa Física nos dados estatísticos disponibilizados pelo órgão;*
- (iii) *Identificar os instrumentos mais utilizados pelos contribuintes na 10ª RF da RFB para a solução de suas dúvidas no preenchimento da DIRPF; e*
- (iv) *Apresentar Relatório com sugestões de medidas que visam melhorar o atendimento às dúvidas recorrentes dos contribuintes relativas ao preenchimento anual da DIRPF com base nas experiências adotadas pela 10ª RF.*

Como relevância teórica, cabe destacar que a pesquisa buscou avançar na discussão sobre temas relativos à modernização dos serviços públicos, com ênfase no uso intensivo das TICs, ressaltando, conforme apontado por DIAS (2020), a necessidade de capacitar os cidadãos para o uso efetivo dos instrumentos que

conformam *E-Gov*. Com base nessa abordagem, foi possível identificar a necessidade de a RFB investir em estratégias comunicacionais dirigidas para garantir ações de formação cidadã continuada, visando, desse modo, contribuir para garantir, de forma progressiva, o acesso universal e o uso efetivo dessas tecnologias pela maioria dos cidadãos.

Como contributos empíricos cabe destacar que esse estudo trouxe contribuições inovadoras que podem reorientar as estratégias da gestão central da RFB nas ações comunicacionais dirigidas para melhorar o processo de humanização do atendimento aos contribuintes. Esse esforço deve privilegiar a integração de inovações que garantam uma maior qualificação e efetividade dos processos de interação dos contribuintes com as ações de atendimento disponibilizadas. Outra contribuição relevante que merece destaque refere-se à possibilidade de compartilhamento dos achados da pesquisa com as demais Regiões Fiscais da RFB, que traduz o objetivo central do Mestrado Profissional em Administração da UFBA de contribuir para inovar as práticas de gestão nas organizações parceiras.

Como justificativa pessoal e profissional, cabe destacar que o tema é de grande interesse para o pesquisador na medida em que tem tido uma participação ativa na área de atendimento na 10ª RF da DRF, por meio de esforços profissionais para melhor atender aos contribuintes, dirimindo suas dúvidas, auxiliando-os a buscarem ajuda no sistema e a compreenderem de que forma deveriam apresentar suas informações de interesse tributário na DIRPF. Ainda, esse pesquisador tem grande interesse em ver implementadas formas de atendimento mais humanizadas que encaminhem soluções simples visando ajudar mais rapidamente os cidadãos a superarem as dificuldades recorrentes e uso do sistema da DIRPF.

Não se pode perder de vista que o estudo é limitado por conta das impossibilidades de visitar cada Delegacia da RFB no estado do Rio Grande do Sul no período da entrega da DIRPF visto que esse esforço demandaria deslocamentos e tempo disponível do pesquisador e dos entrevistados. O período da entrega regular das Declarações ocorre sempre entre os meses de março e abril. Mas, cabe ressaltar que no ano da coleta dos dados utilizados como base empírica para esse estudo as limitações impostas pela Pandemia da COVID-19 impediram as visitas presenciais. Outro aspecto relevante a ser destacado é que a realização de visitas presenciais exigiria que os deslocamentos fossem previstos com a antecedência de 15 dias, além de exigir a

autorização dos órgãos centrais. Esse esforço logístico implicaria, pois, a dedicação de muito tempo do pesquisador, o que seria também incompatível com suas atribuições profissionais que impedem afastamentos por longos períodos. Cabe ressaltar, também, que a análise dos dados da pesquisa se limitaram aos anos calendários 2020 a 2022, considerando que os sistemas de atendimento somente têm registros dos dois últimos anos, além do ano corrente.

Estruturalmente, esta dissertação está dividida em quatro capítulos que se somam a esta introdução que versa sobre o contexto da investigação, apresenta a questão de partida, os objetivos e a justificativa. No primeiro capítulo, discutiu-se o referencial teórico-empírico que deu sustentação ao estudo abordando as seguintes temáticas: uma análise dos serviços públicos no Brasil à luz das reformas do Estado e das inovações tecnológicas; os avanços, os limites e os desafios do governo eletrônico na administração pública brasileira; uma contextualização do pioneirismo da RFB na inovação dos serviços de atendimento; a apresentação dos serviços de atendimento ao cidadão na RFB; e uma contextualização das ações de atendimento aos contribuintes implantadas pela DRF/SA).

O percurso metodológico está contemplado no segundo capítulo e no terceiro expõem-se a análise e as discussões dos resultados obtidos. No quarto capítulo estão apresentadas a análise e discussão dos dados da pesquisa e o Relatório Propositivo que será entregue à RFB como instrumento técnico-tecnológico para orientar as ações de atendimento de outras Regiões Fiscais. Finalmente, nas considerações finais, são apresentadas as principais contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para estimular novas pesquisas sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Este capítulo foi subdividido em duas subseções com o objetivo de fornecer o aporte teórico e empírico que fundamentou o desenvolvimento deste estudo. Serão apresentadas, inicialmente, as definições, características e implicações da evolução dos conceitos de serviços públicos à luz das transformações promovidas pelas Reformas do Estado e da integração das TICs como instrumentos de inovação da gestão pública federal. Com base nessa breve revisão teórico-histórica, será apresentada, na sequência, uma análise dos impactos produzidos pela implantação do Governo Eletrônico no âmbito das políticas de atendimento na Administração Pública.

Considerando a revisão dos processos de modernização administrativa implantadas na administração pública federal brasileira, desde os anos de 1990, com base nas mudanças produzidas pelas reformas do Estado, será exibida a contextualização dos processos de modernização dos serviços de atendimento aos cidadãos na RFB dando ênfase às inovações dos serviços referentes à entrega anual da DIRPF. Serão destacadas, por fim, as experiências aplicadas pela 10ª Região Fiscal da RFB que congrega o estado do Rio Grande do Sul.

### 2.1. SERVIÇOS PÚBLICOS NO BRASIL: UMA ANÁLISE À LUZ DAS REFORMAS DO ESTADO E DAS INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Bercovici (2003) defende que a migração do Estado Liberal para o Estado denominado de Social no Brasil ocorreu de forma paulatina, em decorrência de sucessivas mudanças político-institucionais e culturais advindas das políticas liberais que ocorreram no curso da história recente nas sociedades capitalistas. Ressalta, ainda, que na experiência brasileira recente o Direito sofreu transformações importantes, após a promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF 88) que impôs a concepção e implementação de políticas públicas de caráter social com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais e regionais históricas.

Streck e Moraes (2003, p. 50) reforçam essa interpretação ao afirmarem que a compreensão “[...] *protoliberal* de *Estado mínimo*, atuando apenas para garantir a *paz* e a *segurança* [...]” implicou na limitação dos papéis do Estado Liberal quanto à defesa da esfera individual. Com base nesse argumento, defendem que o liberalismo pressupõe a ideia de limites da ação estatal frente à liberdade de iniciativa do indivíduo. Nesse

sentido, sustentam que o ‘Estado Social’, ao contrário do conceito de Estado Mínimo (*État Gendarme*), objetiva a ideia de justiça social como resultado da migração dos padrões estritamente liberais para incorporar aspectos sociais. Essas mudanças justificam a emergência de políticas públicas em prol da sociedade, mas sem romper com a estrutura liberal vigente que orientava as relações sociais do capitalismo contemporâneo. Com base na leitura dos referidos autores, é possível inferir que a incorporação dos direitos sociais passou a exigir do Estado modernizar suas estruturas para garantir a oferta de novas políticas públicas de caráter social dirigidas para atender às novas demandas da sociedade.

A partir dessas mudanças, observa-se que a Administração Pública passou a ser pressionada a se preparar para garantir aos cidadãos serviços vinculados a segurança social, mas preservando a liberdade de ação individual. Conforme destacado por Streeck e Morais (Ibidem, p. 55), o liberalismo possui como diretrizes fundamentais “[...] a ideia dos direitos econômicos e de propriedade, individualismo econômico ou sistema de livre empresa ou capitalismo [e] seus pilares têm sido a propriedade privada e uma economia de mercado livre de controles estatais”. Evidentemente, o papel exercido pelo Estado Liberal era negativo; ou seja, afirmam que o Poder Público atuava somente na esfera da segurança individual. Fora disso, ferir-se-ia a liberdade, atrapalharia o pleno desenvolvimento do homem, impedindo-o de gozar das mais altas liberdades, típicas do Liberalismo (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2004, p. 702-703).

O Estado Liberal de Direito, também denominado de “Estado Não Intervencionista”, “Estado Burguês”, “Estado Guarda-Noturno”, “Estado Mínimo” ou “*État Gendarme*”, era uma concepção de gestão pública que protegia o mínimo existencial, tributava minimamente para garantir a dignidade humana, mesmo que o Estado estivesse despreocupado com a implementação de políticas públicas (TORRES, 2003, p. 22-23). O fato que levou a evolução do Estado Liberal ao Estado Social foi que esse ente político deixou de ser apenas o poder soberano formal para ser o principal responsável pelo direito à vida, mediante a implementação dos direitos sociais. Sobre esse tema merece destacar a interpretação de Bercovici que destaca que (2003, p. 51):

Com o advento do Estado Social, governar passou a não ser mais a gerência de fatos conjunturais, mas também, e sobretudo, o planejamento do futuro, com o estabelecimento de políticas a médio e longo prazo. Com o Estado Social, o *government by policies* vai além do mero *government by law* do liberalismo. A execução de políticas públicas, tarefa primordial do Estado social, com a consequente

exigência de racionalização técnica para a consecução dessas mesmas políticas, acaba por se revelar muitas vezes incompatível com as instituições clássicas do Estado Liberal.

Pode-se concluir que de mero mantenedor da paz e da segurança dos indivíduos, o Estado mínimo, defensor das liberdades negativas, entregando ampla liberdade de iniciativa ao cidadão, viu-se forçado, paulatinamente, a avançar rumo à assunção de tarefas públicas. O que explica os avanços em direção a defesa de uma maior justiça social para atender as demandas sociais impostas pelo crescimento dos problemas sociais emergentes. Esse movimento se acentuou, a partir da segunda metade do século XIX, e se agrava no primeiro quarto do século XX, em razão das duas Guerras Mundiais e da crise socioeconômica de 1929/30.

Considerando esses aspectos sócio-históricos, pode-se inferir que as políticas sociais passaram a integrar a agenda pública do Estado Liberal de Direito com vistas a disponibilizar aos cidadãos uma série de serviços públicos, em nítida extensão de sua atividade prestacional positiva. Conforme destacado por Streck e Morais (Ibidem, p. 60), as mudanças no papel e responsabilidades do Estado Contemporâneo inauguram ações dirigidas para garantir maior justiça social, alinhada à garantia das liberdades positivas, típicas do chamado ‘Estado do Bem-Estar Social’ ou *Welfare State*. Tais transformações na concepção do Estado Mínimo significam para os citados autores a emergência de “[...] um novo espírito de ajuda, cooperação e serviços mútuos [...]” à disposição da coletividade.

Leal (2000, p. 68-69) complementa essa análise ao destacar que o chamado ‘Estado Social’ traz uma nova categoria de direitos para os indivíduos, os direitos sociais, o que implicou em uma profunda revisão do *État Gendarme* que defendia a ausência estatal nessa agenda. O autor crê que a sociedade atual espera maior empenho do Poder Público na prestação de políticas públicas, conforme destacado na citação abaixo onde afirma que

A Sociedade Industrial que se forma, enseja demandas sociais diferenciadas – eminentemente urbanas –, bem como a realização de grandes obras e serviços públicos, fazendo com que o Estado se afigure como um grande fornecedor de bens materiais e assistenciais, principalmente visando a gerenciar as profundas e tensas relações e conflitos sociais advindos do modelo de produção e concentração de capital e riqueza, e face do conseqüente processo de marginalização e exclusão social das categorias sociais menos privilegiadas.

Para o citado autor, este ciclo histórico vai, progressivamente, impondo ao Estado

outras missões e fins, até então descartados pelo Estado Liberal clássico, exigindo do Poder Público o atendimento das demandas comunitárias crescentes. Destaca que os problemas sociais que surgem nesse contexto bem como a falta de capacidade de resolução por parte dos particulares, impulsionam a reflexão sobre o alargamento dos deveres estatais, para além de suas atribuições de garantir, simplesmente, uma ordem jurídica estável e proporcionadora de relações sociais da mesma natureza. Nesse sentido, ressalta o autor que

[...] Passam então os Poderes Públicos instituídos a avocar, para si, a responsabilidade de uma tutela política mais eficaz, de natureza mais coletiva e indeterminada no âmbito das satisfações econômicas básicas de sua população, e uma gradativa intervenção ou direção na vida econômica dos setores produtivos, com o objetivo explícito de reajustar e mitigar os conflitos nas estruturas sociais respectivas. (pág. 69)

Com base nessas transformações substantivas realizadas no conceito de Estado, é possível compreender o papel crescente que os serviços públicos passam a assumir na gestão das relações sociais de produção, consumo/circulação e distribuição (SANTOS et. al, 2016). Sobre o tema, Di Pietro traz o seguinte conceito de serviço público (2016, p. 286): “[trata-se de] toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”. A definição da autora converge com as análises que identificam a emergência desse novo papel do Estado, então liberal, de ofertar bens e serviços à sociedade com a ampliação das funções sociais assumidas pelo poder público, especialmente a partir da segunda metade do século XX.

Desse modo, pode-se inferir que o conceito de serviços públicos está intimamente vinculado às mudanças introduzidas no papel do Estado materializado nos instrumentos de políticas públicas (sociais) disponibilizadas aos cidadãos. Isso implica admitir que essas transformações refletem tanto as conquistas sociais como a nova concepção das relações sociais impostas pelo novo padrão de gestão do capitalismo que conseguiu incluir a oferta de ações públicas como espaços de realização dos interesses socioeconômicos do capital (SANTOS et, al 2017).

Segundo Bobbio, Matteucci e Pasquino (2004, p. 416), o Estado do Bem-Estar presta-se a garantir “[alguns] tipos mínimos de renda, alimentação, saúde, habitação, educação, assegurados a todo o cidadão, não como caridade, mas como direito político”.



Desse modo, observa-se que as políticas sociais que passaram a integrar novos arranjos político-institucionais do Estado Liberal trazem consigo a obrigatoriedade de implementação dos serviços públicos na forma de instrumentos dirigidos para a concretização dos direitos fundamentais sociais garantidos constitucionalmente como base dos Direitos Sociais consagrados nos países capitalistas desenvolvidos e em desenvolvimento, após a segunda guerra mundial.

É nesse contexto de profundas transformações das relações entre sociedade-Estado-economia (mercado) (SANTOS, 2004), amparado no discurso que defende o bem comum e o respeito às garantias da dignidade da pessoa humana, base central do Estado Democrático de Direito, que o tema serviços públicos se impõe como uma estratégia central para o novo padrão de gestão do Estado. O poder público passa, então, de mero protetor da segurança e da ordem social, a promotor da justiça e da solidariedade sociais, com o finco de efetivar o caráter promocional e interventivo do Estado Social, com vistas a contribuir para a redução das desigualdades sociais e privilegiando, assim, a dignidade do ser humano.

Ao analisar a evolução da realidade brasileira nesse tema, observa-se que a CF de 1988 traz, em seu art. 175, que “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.” (BRASIL, 1988). Sobre esse tema, Ferraz Junior (2005) defende que a nova Constituição determinou o modelo de Estado formatado por uma perspectiva de justiça social. Marin (1990) acrescenta que o instituto dos serviços públicos é tão relevante que permeia todo o Direito Público destacando a Administração Pública como um conjunto de serviços públicos à disposição dos cidadãos. Para o autor, os serviços públicos legitimam e fundamentam, portanto, o governante em suas ações já que todas as regras da legislação têm por fundamento ou justificativa a noção de serviço público.

Da transição do Estado Liberal – vigilante e centrado nos interesses e garantias individuais – para o Estado Social, é visível o alargamento dos papéis e funções assumidos pelo Poder Público no oferecimento de serviços públicos. Tais avanços, enquanto instrumentos para a concretização de políticas públicas, tem por objetivo a implementação dos direitos fundamentais sociais encartados na Constituição Cidadã voltados para o atendimento das necessidades sociais básicas e satisfação de comodidades de interesse geral realizadas pelo próprio Estado ou por quem lhe faça às vezes.

Entretanto, a definição de serviço público, embora vinculada a um núcleo de essencialidade do papel do Estado, tem sofrido significativas mutações no curso da história, refletindo o tensionamento das forças sociais e alterando o papel e consequentes responsabilidades atribuídas ao Poder Público, mormente na passagem do Estado Liberal ao Social. O conceito de Serviço Público, na visão de Meirelles (1999, p. 297), sustenta que as ações prestadas pela Administração Pública ou por quem o Estado delegar devem suprir as necessidades essenciais ou secundárias do cidadão, afirmando, ainda, que

Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizados pelo Estado como serviços públicos.

Conforme destacado por García-Pelayo (1996), o Estado Liberal, na concepção predominante do século XIX, tinha por objetivo estabelecer um distanciamento em relação aos indivíduos, a garantia de independência e a autonomia; a liberdade do indivíduo era a garantia de independência, autonomia e liberdade da sociedade em relação ao Estado. Com o surgimento do Estado Social tornou-se necessária a implementação progressiva dos direitos sociais, por meio da oferta de serviços públicos, mediante a qual a CF de 1988 concretiza os direitos fundamentais sociais brasileiros.

É, portanto, nessa ótica – da transição do Estado Liberal ao Estado Social – que o Poder Público brasileiro passou a conceber e implementar políticas públicas dirigidas a disponibilizar aos cidadãos uma série de bens e serviços públicos visando proporcionar o gozo do direito ao bem-estar social. Nesse sentido, Falla (1992) salienta que a Administração Pública, em geral, tem se caracterizado como prestadora de serviços coletivos.

Conforme destacado por Krell (2000), esses novos serviços consistem na concepção de instrumentos que permeiam a plena implementação dos direitos sociais demandados pela sociedade, em conformidade com interrelações políticas, sociais, econômicas e culturais. Com base nesse arcabouço sociopolítico, político-institucional e organizacional-administrativo, é determinado, portanto, um dado padrão de Estado capaz de conceber e implantar efetivas ações que alcancem esse propósito. Desse modo, pode-se inferir que os serviços públicos estão insculpidos na ordem jurídica de cada país.

Sarlet (1999) ressalta que os direitos fundamentais sociais não consistem em direitos contra o Estado, mas direitos garantidos por meio do Estado. Afirma, ainda, que os serviços públicos são prestações materiais positivas que o poder público, por expressa previsão legal, está obrigado a realizar no atendimento do objetivo de concretizar o gozo efetivo dos direitos sociais constitucionalmente protegidos. Ao analisar-se a CF de 1988, observa-se que nela não há, explicitamente, a conceituação de serviço público, mas Lima (1963, p. 122), ressalta que essa definição deve ser tratada pelo Texto Constitucional, *in litteris* :

A definição do que seja, ou não, serviço público pode, entre nós, em caráter determinante, formular-se somente na Constituição Federal e, quando não explícita, há de ter-se como suposta no texto daquela. A lei ordinária que definir o que seja, ou não, serviço público terá de ser contrastada com a definição expressa ou suposta pela Constituição.

Sobre essa questão, Grau (2003) afirma que a caracterização dos serviços públicos na CF brasileira segue a linha doutrinária de Léon Duguit (1859-1928) que sustenta tratar-se de uma atividade indispensável à realização e ao desenvolvimento da interdependência social. O que significa admitir, pois, que a Constituição nacional atual projeta a concepção de um Estado desenvolvimentista calcado em fundamentos (conforme indicado no art. 1º) e objetivos (conforme previsto no art. 3º). Com base nessas garantias, pretendeu-se afiançar a vitalidade da ordem econômica (conforme previsto no art. 170) com o propósito de assegurar a manutenção de uma vida digna a todos os cidadãos.

Desse modo, pode-se afirmar que os serviços públicos elencados na Carta Magna de 1988, projetam-se, infraconstitucionalmente, em princípios operativos, albergados pela Lei nº 8.987/1995, conforme destacado a seguir: “continuidade; regularidade; generalidade ou universalidade; modicidade; cortesia; segurança; atualidade, adaptabilidade ou mutabilidade; eficiência; igualdade ou uniformidade neutralidade; publicidade ou máxima transparência; obrigatoriedade e responsabilidade”(BRASIL, 1988).

Pode-se resumir, pois, que o conceito de serviço público significa o oferecimento de utilidade ou comodidade material a ser experimentada pelo interesse geral, fruível pelos cidadãos, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta, por si mesmo ou por quem o represente, sob regime de Direito Público instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo (MELLO, 2002).

Já Freitas (2004) conceitua os serviços universais ou públicos como aqueles essenciais à realização dos objetivos do Estado Democrático de Direito, prestados sob regime de Direito Público. Defende o autor que, mesmo quando desempenhados indiretamente pela Administração Pública, o Estado não pode prescindir da adequada prestação dos serviços públicos, porquanto indispensáveis à consecução dos interesses sociais.

Com base nessa breve contextualização conceitual e histórica acerca da dinâmica do papel do Estado na sociedade contemporânea, será apresentada a seguir uma análise dos avanços da modernização dos serviços de atendimento aos cidadãos no ordenamento jurídico nacional, considerando as inovações introduzidas, a partir dos anos de 1990. Cabe ressaltar que as transformações ocorridas, a partir desse período, na concepção do Estado, refletem a aceitação acrítica da ideologia neoliberal que passou a orientar as interrelações estabelecidas entre os interesses da sociedade-Estado-economia (mercado), com predominância para a preservação dos interesses privados (empresarialismo). Essas mudanças estavam amparadas, teórica e metodologicamente, nos princípios clássicos do Estado mínimo que emergiu na Europa, entre os séculos XVII e XVIII (SANTOS e RIBEIRO, 1993; SANTOS et. al. 2004).

Esse momento marca uma ruptura com a perspectiva intervencionista e desenvolvimentista que emergiu entre os anos de 1930 e vigorou até 1979 e teve como marco a consolidação do chamado ‘Estado Social’, expresso na implantação das políticas de bem-estar social nos países desenvolvidos europeus. Mas, conforme ressaltado por Santos et. al. (2016; 2017), a crise dos padrões de gestão do capitalismo contemporâneo que se aprofunda entre os anos de 1970 e 1980 justifica as mudanças radicais que passaram a guiar a redução progressiva do papel e funções do Estado na economia.

Nesse novo contexto, o Brasil inaugura uma aproximação gradual da agenda neoliberal nos anos de 1980, durante os governos de transição de João Baptista Figueiredo (1980-1994) e José Sarney (1985-1990) (SANTOS et. al, 2004). E, a partir dos anos de 1990, assiste-se a ampliação e consolidação desse ideário, mediante os avanços impostos pelos Governos de Fernando Collor de Melo (1991-1992) e Itamar Franco (1993-1994) consagrados nas gestões de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-1998 e 1999-2002).

Nesse sentido, a concepção da *new public management* (NPM) que passou a

orientar as transformações reformistas implantadas durante os governos de FHC, fundamentou-se, conforme aponta Matias-Pereira (2008), com o fito de colocar em prática o que foi denominado na literatura internacional de ‘reinvenção do governo’. Sobre esse momento de mudanças drásticas na administração pública nacional, Dunn & Miller (2007) afirmam que a NPM inspira a criação e implantação do que ficou conhecido como novo modelo de gestão pública fundada no gerencialismo (tecnicismo). Tal abordagem passou, pois, a privilegiar o princípio da eficiência visando aumentar a capacidade técnica da máquina pública com o objetivo de solucionar os problemas operacionais da administração pública vistos como origem dos problemas da gestão socioeconômica.

Nessa mesma direção, Barbosa et. al. (2013), afirmam que nesse novo modo de administração gerencialista deveriam ser priorizadas as estratégias de modernização com foco na melhoria da capacidade de entrega de serviços públicos com ênfase no aumento dos níveis de eficácia e eficiência. Entretanto, para cumprir os novos requisitos democráticos impostos pela CF de 1988, era fundamental garantir o controle e a participação social por meio da garantia da transparência pública, da responsabilização dos gestores e do aumento da inclusão da sociedade na concepção e execução da gestão de políticas públicas, base para a garantia dos direitos e deveres democráticos recém consagrados.

Mas as mudanças propostas pela NPM não se limitaram a introduzir inovações nas estruturas e modos de gestão e gerenciamento do governo, mas deveriam avançar em medidas que possibilitassem alterar as atitudes dos servidores públicos fazendo com que participassem da implementação e entrega de serviços, independentemente da área de atuação (DUNN & MILLER, 2007). Conforme tem sido apontado por diversos estudos sobre o tema, essa nova abordagem gestonária orientadora das concepções e ações do Estado têm favorecido, dentre outros aspectos relevantes, os processos de institucionalização, racionalização, flexibilização, publicização, desestatização e empresarialismo da gestão pública (DAMIAN & MERLO, 2013).

Por outro lado, um dos princípios fundamentais que tem orientado essa nova concepção e prática administrativa tem por objetivo preparar o Estado para assumir maior responsabilidade pela prestação e qualidade das entregas de serviços públicos à sociedade (OSBORNE & STROKOSCH, 2013; RAMPELOTTO ET AL, 2015). Sem dúvidas, uma das formas de motivar as organizações e os servidores públicos a tornar a

gestão pública mais eficiente tem sido investir, intensivamente, no uso das TICs. Nesse sentido, conforme destacado por Damian e Merlo (2013), Fountain (2001), Garcia (2007), entre outros autores, as plataformas de governo eletrônico foram sendo incorporadas como ferramentas centrais para melhorar o desempenho da gestão pública, o que demonstra preocupação em aumentar os níveis de racionalização dos processos organizacionais e administrativos. (RAMPELOTTO et al., 2015).

Os citados autores ressaltam, ainda, diversos fatores que influenciaram os governos a adotarem o gerencialismo como recurso técnico para acelerar os processos de reestruturação administrativa e socioeconômica, buscando, desse modo, alcançar níveis elevados de eficiência dos serviços. Merecem ser destacados alguns fatores principais: (i) os ambientes de crise, as competições econômicas e o crescimento acelerado das dívidas públicas; (ii) o avanço das TICs e a oportunidade de melhoria da oferta dos serviços públicos; (iii) maior participação política dos cidadãos e aumento do nível de exigência dos consumidores em relação à qualidade dos serviços e produtos ofertados pelo setor público ou privado; e (iv) o fato de os trabalhadores passarem a dar mais valor ao conhecimento e ao crescimento pessoal, em contraposição apenas em valorar os ganhos financeiros (BORINS, 1995).

Apesar da força que essa teoria assumiu nos anos de 1990, seus limites para responder tanto às expectativas das novas demandas da socioeconomia como em garantir ganhos de eficiência na gestão pública induziram a emergência de novos paradigmas liberais centrados no conceito de governança pública. Segundo Braga & Gomes (2016), esse novo conceito de gestão pública emerge, inicialmente, inspirado na concepção de "Governança Responsiva", seguida da defesa da "*Digital era Governance*" (FERLIE, 2017) que consolidou a concepção de *New Public Governance* (NPG). Esse novo paradigma contempla a emergência de novos instrumentos de políticas públicas dirigidas para avançar na provisão interativa dos serviços públicos (LINDSAY, OSBORNE & BOND, 2014), evidenciando, conforme ressaltado por Braga & Gomes (2016), o esforço de possibilitar o contínuo desenvolvimento da administração pública.

Governança acabou como uma palavra da moda na área de Administração Pública. Nas práticas administrativas ou na academia acabou ganhando relevo como modo de dar efetividade às políticas públicas (HUFTY, 2010). Tem-se, pois, que a governança pública é inspirada em teorias democráticas que incentivam maior

participação nos processos deliberativos nos espaços públicos e com a necessidade de eficiência e legitimidade democrática dos governos (LYNN & MALINOWSKA, 2018). Desse modo, a *New Public Governance* (NPG) como modelo ou como concepção e não como ferramenta de gestão, aplicada na Administração Burocrática e na NPM, pode contribuir para a consolidação de uma democracia mais inclusiva que aponte a construção de cidadãos políticos e a expansão da esfera pública.

Segundo Kissler e Heidemann (2006) e Paes de Paula (2005), a governança pública é associada a uma mudança nas dimensões sociopolítica, econômico-financeira e institucional-administrativa, considerando que indica para a consolidação dos processos de coprodução e cogestão do social na gestão pública. Para esses autores essas características se manifestam pela ênfase dada a participação ativa, a ação conjunta e a inclusão dos cidadãos na comunidade política, bem como vendo os excluídos como cidadãos e gerando espaços públicos de participação e controle social.

Para Dagnino, Olivera & Panfichi (2006), governança pública exprime uma vontade política de implementar um projeto democrático que possibilite maior articulação entre Estado e sociedade civil. Assim como expressam a vontade política de construção de espaços públicos – que impulsionem, efetivamente, a participação – e a ampliação da política, na medida em que considera a importância da sociedade civil na decisão – fruto de debate e deliberação ampliada – e na formulação de políticas públicas.

Para Pereira e Ckagnazaroff (2021), governança pública é a relação entre governantes e governados, porém associada à coprodução do desenvolvimento, assim como dirigida para a construção de uma democracia mais inclusiva. Tal condição possibilitaria ao cidadão construir, coordenar e avaliar políticas públicas. Trata-se, na visão dos autores, de uma dimensão governamental, isto é, um tipo de arranjo institucional governamental que, ao articular as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica, estabelecendo parcerias com sociedade civil e mercado por meio de processos deliberativos, busca soluções inovadoras para os problemas sociais.

Ainda, segundo Torres (2016, p.161-162), a Reforma Gerencial implementada no Brasil priorizou

[...] quase que de forma exclusiva a dimensão fiscal da crise, negligenciando tanto o aspecto mais propriamente administrativo, ou

seja, a capacidade de o Estado ‘penetrar’ na sociedade e implementar políticas públicas, quanto o aspecto normativo da responsividade face às metas coletivas e às preferências dos cidadãos.

Nesse novo ponto, as ações do Estado regulador, características da reforma gerencial, não se alinham às novas demandas operacionais e administrativas da atualidade, exigindo mudanças em direção a um novo paradigma de governança para orientar a atuação do Estado (FONTES FILHO, 2014). Essas demandas apontaram para uma nova revisão do modelo de gestão e governança pública, o que levou ao surgimento de um novo paradigma nomeado como New Public Governance (NPG) ou Nova Governança Pública (OSBORNE, 2006; 2008). A NPG trouxe à tona a noção de valor público e colocou no centro da discussão a ‘eficiência’ política por meio da conversão do papel do Estado em coordenador dos interesses dos atores participantes de suas atividades (O’FLYNN, 2007), reforçando, desse modo, as inúmeras lacunas deixadas pela NPM e abrindo espaço para uma nova agenda administrativa.

Nesse contexto de transformações, a governança digital se destaca por privilegiar a sociedade do conhecimento como essência dos novos princípios e valores socioeconômicos que passaram a guiar os padrões o capitalismo contemporâneo. Tais inovações se ampararam, primeiramente, nos avanços proporcionados pelas TICs (CRIADO & RAMILO, 2003; LINDSAY et al., 2014) e, em seguida, se beneficiaram da emergência das mídias digitais e das ferramentas disponibilizadas pela Internet que vão estimular e acelerar o surgimento de novas tecnologias de gestão e coparticipação na produção de serviços públicos (BARBOSA et al., 2013; BOVAIRD, 2007; MEIJER, 2016; PESTOFF, 2006).

Como resultado imediato desses avanços, observa-se a chegada das plataformas tecnológicas que vão subsidiar a emergência do chamado ‘governo eletrônico’ (e-gov), sustentada em sistemas de governança eletrônica e governança das TICs. Essas mudanças vão impor aos cidadãos se adequarem ao novo modo de organização social que surge nesse contexto que passa a impor uma integração da sociedade em ambientes digitalmente conectados.

É importante ressaltar que a utilização das TICs na realização das rotinas dos serviços públicos está presente, desde os anos de 1950, embora sua utilização, naquele contexto, tenha assumido destaque, essencialmente, na automatização das tarefas sem o propósito de integrar cidadãos e governo (DINIZ et al., 2009), pois não tinham como



finalidade a promoção do processo participativo. Com o avanço tecnológico, as TICs foram incorporadas ao serviço público com o desígnio de integrar cidadãos e governos, de forma harmoniosa e participativa (CRIADO & RAMILO, 2003) visando, desse modo, promover maior participação, ampliar a transparência e motivar a colaboração nos serviços públicos (BERNARDES, SANTOS, & ROVER, 2015).

Dentro desse contexto de inovações, as plataformas *e-Gov* têm sido consideradas como uma das principais ferramentas de modernização do Estado e da Administração Pública em razão, justamente, de promover mudanças relevantes nas formas de interação entre governos, cidadãos, empresas, sociedade e outros governos (DINIZ ET AL., 2009). Conforme será abordado na próxima subseção, essas inovações não devem ser consideradas apenas como meio de comunicação, mas como ferramenta facilitadora do processo de participação democrática, garantido aos sujeitos nas práticas sociais lideradas pelo poder público (SANTOS et. al., 2013).

### **2.1.1 Avanços, limites e desafios do governo eletrônico na administração pública brasileira**

A literatura sobre o tema tem destacado que as TICs têm sido incorporadas às práticas de gestão pública com vistas a melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos e "reduzir os encargos administrativos" (ARENDSSEN et al., 2014, p. 161), assim como devem favorecer os processos de tomada de decisão (AHN & BRETSCHNEIDER, 2011), fomentar o princípio da transparência (AL-HUJURAN, AL-DEBEI, CHATFIELD, & MIGDADI, 2015) e fortalecer os valores democráticos (AHN & BRETSCHNEIDER, 2011). Alguns dos motivos que levaram a governos a implementar as plataformas eletrônicas (*e-Gov*), segundo Keramati et al. (2018), estão associados ao fato de possibilitarem à gestão pública alcançar maior eficiência, satisfação, descentralização, transparência e estimular o controle social pelos cidadãos e sociedade.

Conforme destacado pelos citados autores, é relevante destacar os impactos nas decisões públicas, assim como na qualidade do serviço, no exercício do controle interno e externo e, principalmente, por proporcionar a entrega *online* de serviços públicos importantes, dando mais conforto aos cidadãos, além de contribuir para a redução dos custos com os processos de gestão. Corrobora essa interpretação da qual comungamos a definição feita por Al-Shbail & Aman (2018, p. 3) ao defender que o *e-Gov* “[...] é visto

como uma ferramenta eficaz que promete promover a responsabilização e alcançar a desejada reforma da administração pública.”

As plataformas de *e-Gov* têm sido definidas também como ferramentas para inovar o atendimento aos citados por meio da oferta de autosserviço visando possibilitar que os cidadãos se preparassem para ter um comportamento mais ativo e participante na prestação de serviços públicos (LINDERS, 2012). Corroborando com essa análise, Gil-Garcia & Flores-Zúñiga (2020) sustenta que a educação cidadã, por meio dessas tecnologias, é possível quando os cidadãos percebem os benefícios dos serviços eletrônicos como superiores aos oferecidos presencialmente.

Complementando essa definição, Gerpott & Ahmadi (2016) defendem que "governo eletrônico" ou "governo digital" está relacionado à utilização das TICs para inovar e agilizar a oferta de serviços públicos aos cidadãos. Nessa mesma direção, Costa et. al (2014) e Rothberg (2008) sustentam que essa inovação reflete novas estratégias dos governos para garantir processos de modernização dos serviços públicos.

Entretanto, outros estudos críticos sobre o tema, como os desenvolvidos por Basu (2004), Diniz, Barbosa, Junqueira & Prado (2009), ressaltam a necessidade de se ter cautela nessa interpretação superficial sobre os aspectos positivos dessa inovação. Os autores chamam a atenção para o fato de que esta modalidade de prestação de serviços é uma resposta direta da influência do setor privado sobre a concepção da Administração Pública com vistas à utilização das tecnologias produzidas no âmbito da crescente indústria de serviços eletrônicos. Reforçam essa leitura crítica a interpretação de Osborne & Brown (2013), ao destacarem que estes recursos tecnológicos oferecem ganhos na eficiência e operacionalização dos serviços prestados pela poder público.

Ao analisar a evolução dessas inovações no Brasil, é possível observar na literatura nacional sobre o tema que a emergência dessa tendência ocorre, a partir dos anos 2000, momento no qual as plataformas *gov.br* são integradas na política de governo eletrônico (BRASIL, 2017). Os serviços do governo eletrônico brasileiro estão presentes nos diversos níveis governamentais (federal, estadual e municipal) e visam atender as demandas de inovações de diversas áreas: educação, saúde, arrecadação tributária, despesas públicas, previdência social, trabalho e meio ambiente, dentre outros serviços, que têm sido disponibilizados aos cidadãos por meio do uso de plataformas digitais.

Conforme destacado por diversos autores, a exemplo da visão defendida por Arendsen et. al. (2014, p. 161), as plataformas *e-Gov* são incorporados às práticas de gestão do governo com o objetivo de melhorar os serviços prestados pelos órgãos públicos visando “[...] reduzir os encargos administrativos [...]”. Complementando essa visão, Ahn & Bretschneider (2011) afirmam que essas inovações também visavam favorecer os processos de tomada de decisão. Outros estudos ressaltam as contribuições para fomentar o princípio da transparência (AL-HUJRAN, AL-DEBEI, CHATFIELD, & MIGDADI, 2015; ARDUINI, BELOTTI, DENNI, GIUNGATO, & ZANFEI, 2010; CHUN et al., 2010; [UN DESA], 2017). Enquanto outros destacam as possibilidades de fortalecimento dos valores democráticos (AHN & BRETSCHNEIDER, 2011).

Encontram-se também diversas análises que enfatizam que outros motivos que explicam a decisão de um governo a implementar as plataformas *e-Gov* podem ser encontrados no fato desses recursos tecnológicos possibilitarem à gestão pública alcançar maior eficiência, assim como melhorar o nível de satisfação dos usuários, promover processo de descentralização (para a sociedade e para o mercado), ampliar a transparência e fomentar a participação dos cidadãos nas decisões públicas. Assim como visa, também, melhorar a qualidade dos serviços disponibilizados, ampliar os processos de controle (interno e externo) e proporcionar a redução de custos por meio da entrega *on line* de serviços públicos. Concluindo essa interpelação positiva da incorporação das TICs, Al-Shbail (2018, p. 3) ressalta que o *e-Gov* parece ser uma ferramenta eficaz que promete promover ações de responsabilização dos agentes públicos e, assim, alcançar a desejada reforma da administração pública.

Mas, considerando o objeto desse estudo, é importante trazer as contribuições dadas por Linders (2012) para destacar o papel relevante que as plataformas *e-Gov* assumem como ferramentas eletrônicas de autosserviço que permitem a realização de procedimentos públicos administrativos sem que o cidadão necessite comparecer, presencialmente, às unidades de atendimento público. O autor reforça, ainda, que esses recursos possibilitam que os cidadãos tenham um comportamento mais proativo na prestação de serviços públicos.

Conforme apontado por Diniz et. al. (2009), as ferramentas digitais já são utilizadas na realização das rotinas do serviço público, desde os anos 1950, especialmente, na automatização de tarefas e na computação dos dados censitários, mas sem o propósito de integrar cidadãos e ações inter e intragovernamentais. O processo de

integração massiva dos cidadãos com os governos, especialmente no que se refere à oferta de serviços eletrônicos teve impulso, segundo Criado & Ramilo (2003), com o avanço das TICs. Complementando esse argumento, outros estudos defendem que essas inovações permitiram, de forma harmoniosa e participativa, promover uma maior participação social que possibilitou tanto ampliar a colaboração dos atores sociais na gestão dos serviços públicos, como potencializar as ações de transparência (BERNARDES, SANTOS, & ROVER, 2015; BRAGA & GOMES, 2016; CHAN, THONG, VENKATESH, BROWN, HU, & TAM, 2010).

Sobre essa mesma perspectiva, Diniz et. al. (2009) e Garcia (2007) concluem que as plataformas *e-Gov* tornaram-se uma das principais ferramentas de modernização do Estado chegando a modificar as formas de interação entre governo, cidadão, empresas, sociedade e outras subunidades nacionais, o que permite considerar que tais inovações ultrapassam o papel de meios de comunicação e passam a assumir outros papéis relevantes como ferramentas facilitadoras de uma maior e mais efetiva participação democrática pelos cidadãos (SANTOS, BERNARDES, ROVER, & MEZZAROBA, 2013).

Nesse sentido, Moon (2002) e Shareef et. al. (2009) defendem que os serviços via *e-Gov* sejam classificados em três níveis de acesso: (i) estático - utilizado apenas para divulgar informações e facilitar a comunicação com o cidadão de forma unidirecional; (ii) interacional - possibilitando ao cidadão interagir com o governo por meio de consultas seguras, envolvendo alto nível de privacidade, como a troca de informações privadas por *e-mail* ou pagamento de contas *online*; e (iii) transacional - permitindo formas completas de interação com o *e-Gov*, como realizar pagamentos de impostos, taxas, dívidas financeiras, realizar registros e participar de propostas eletrônicas.

Já Norris e Reddick (2013) trazem outras definições e afirmam que a entrega de serviços via *e-Gov* é composta por apenas dois níveis que classificam em categorias: (i) informação e comunicação - envolve a divulgação de notícias, comentários, críticas e sugestões; e (ii) serviços baseados em transações - permitem transações financeiras e gerenciais. Ao analisar o tratamento dado pelo governo brasileiro, por meio da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI) (BRASIL, 2011), observa-se que o conceito de *e-gov* está amparado, essencialmente, no primeiro nível definido por Moon (2002) e Shareef (2009) - modo de comunicação estático - isto é, essa ferramenta seria utilizada apenas para divulgar

informações e facilitar a comunicação com o cidadão, de forma unidirecional. Ao não privilegiar a interatividade proporcionada pelos serviços *e-gov*, a descrição disposta na referida lei se revela insuficiente e não qualifica a gestão pública para aproveitar os recursos interacionais e transacionais que as TICs podem proporcionar.

Apesar do reconhecimento dos avanços promovidos pela LAI, é fundamental considerar que o alcance dos princípios da transparência e *accountability* demandam muito mais do que recursos comunicacionais estáticos. Exigem utilizar todas as potencialidades que as TICs podem trazer para melhorar os processos de interação entre os agentes públicos e a sociedade e inovar os processos gerenciais com vistas a garantir o princípio da eficiência e alcançar efetividade dos serviços públicos.

Nesse sentido, é importante reconhecer as vantagens transacionais que os serviços de *e-Gov* permitem, especialmente, no que diz respeito as inovações promovidas nos procedimentos administrativos virtuais. Conforme destacado por Wirtz & Daiser (2015), a possibilidade de virtualização de vários serviços públicos sem a necessidade de deslocamento dos cidadãos a um órgão público passou a requerer outras inovações para garantir a segurança e privacidade das informações pessoais dos usuários (GAO & LEE, 2017; MOON, 2002; SHAREEF et al., 2009).

Criado & Ramilo (2003) corroboram com essas análises ao ressaltarem que os sistemas em nível transacional são complexos, ricos em dados, recursos multimídia e transações, além de apresentarem maior impacto na prestação de serviços pois fazem uso de funcionalidades aprimorados tanto para melhorar o atendimento aos cidadãos como para modernizar a gestão pública. Entretanto, é preciso considerar que adotar os níveis/categorias informacionais e/ou transacionais que refletem as novas fronteiras tecnológicas e comunicacionais exige vultosos investimentos (monetários e tecnológicos) por parte dos diferentes níveis de governos (nacionais, subnacionais e transacionais) (UN DESA, 2017). Essa afirmação permite inferir que a interação entre as agências governamentais e os cidadãos (fundada na Teoria da Agência<sup>4</sup>) não depende apenas do acesso às tecnologias de ponta para que seja efetiva (MEIJER, 2011), mas exige investimentos em larga escala para qualificar esses instrumentos e capacitar, continuamente, os usuários.

---

<sup>4</sup> A Teoria da Agência evidencia os conflitos existentes entre os interesses do administrador contratado (agente) e o dono da empresa (principal), explica como tais conflitos surgem e, principalmente, como são solucionados (JENSEN E MACKLING, 1976, LAFFONT E MASKIN, 1979, KREPS, 1990).

A busca de ferramentas que forneçam respostas às demandas da sociedade por serviços qualificados e maior eficiência nas organizações públicas tem sido uma constante desde que as administrações passaram a fazer uso intensivo das TICs, ampliando as possibilidades de desenvolvimento e adequação de processos (SOBREIRA NETO, 2007). Conforme já apontado, os avanços na área de telecomunicações e o surgimento da internet criaram o cenário propício para transformar a relação do governo com a sociedade, inaugurando uma fase nessa relação essencial na qual o fornecimento de informações e a prestação de serviços *on line*, sem limitações temporal e geográfica, passaram a nortear um modelo que se convencionou chamar de *e-Gov*.

Essas transformações abriram caminhos para investir em ferramentas para dotar as ações da Administração Pública mais transparente e eficaz em condições de interagir, diretamente, com os cidadãos (CHAIN et al., 2004). Nesse contexto, os gestores públicos têm o desafio de identificar as oportunidades oriundas da utilização das TICs visando inovar nas estratégias de governo eletrônico com o propósito de racionalizar processos e adotar modelos de gestão que priorizem a disponibilização de informações e serviços para os cidadãos por meio da internet. Ao mesmo tempo, a gestão pública se abre para ampliar os processos de participação e controle social, estimulando, desse modo, o exercício pleno da cidadania.

No Brasil, a política oficial de *e-Gov* passou a ser delineada no ano de 2000 com a edição do Livro Verde, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, consolidando as possíveis aplicações das TICs. A materialização do *e-Gov* como instrumento de interação entre os órgãos públicos e a sociedade ocorreu por intermédio de projetos desenvolvidos no âmbito do Programa de Governo Eletrônico Brasileiro. Especificamente, em relação ao fornecimento de informações e prestação de serviços por meios eletrônicos, destaca-se o Projeto Padrões Brasil *e-Gov*. Desde então, como é peculiar nessa área, foi marcante a evolução das TICs e sua utilização como ferramenta de apoio às ações do governo eletrônico na Administração Pública. Entretanto, estudos indicam que muitos sítios governamentais ainda são utilizados, sobretudo, como um quadro de avisos eletrônicos para divulgar informações, ressentindo-se de uma maior interatividade (PINHO, 2008).

Conforme destacado por diversos estudos, as plataformas de governo eletrônico no Brasil são ainda restritas, especialmente pelo modo simplista como o cidadão

entende as aplicações e usos dessas tecnologias (RAMPELOTTO et al., 2015). Na visão de Fountain (2001), essas dificuldades podem revelar que as mudanças na gestão pública ocorrem de modo "muito lento" e não acompanham a velocidade dos avanços das TICs, dando a impressão, para o autor, desse esforço não ser necessário.

Mas, apesar dessas limitações, é possível observar investimentos relevantes em alguns setores da Administração Pública federal como os casos da RFB, do INSS e do Tribunal Eleitoral. Kon (2019) ressalta os avanços produzidos pela RFB na declaração anual *on line* do imposto de renda. Já Araújo & Reinhard (2014) destacam tanto as inovações do voto eletrônico, tecnologia reconhecida nacional e internacionalmente, como a plataforma do *eSocial* (Sistema Unificado de entrega das obrigações trabalhistas, previdenciárias e fiscais de cidadãos e empresas em todo o Brasil).

Entretanto, os citados autores chamam a atenção para alguns problemas que serão considerados nesse estudo, em razão do fato de que essas inovações, por terem caráter mandatório, exigirem do governo políticas de investimentos em capacitação dos usuários (cidadãos) para desenvolver competências técnicas e cognitivas para o uso eficiente e efetivo dessas plataformas digitais. Os serviços do governo eletrônico brasileiro (gov.br) têm como propósito atender às demandas de modernização de diversas áreas da Administração Pública federal – educação, saúde, arrecadação de tributos, despesas públicas, previdência social, trabalho e meio ambiente, dentre outros serviços – que têm sido disponibilizados aos cidadãos pelo governo por meio do uso, cada vez mais intensivo, de plataformas digitais. Nesse sentido, é fundamental considerar a necessidade do governo de integrar às políticas de inovação dos serviços *on line* de prestação de serviços estratégias dirigidas para a capacitação dos cidadãos para o eficiente e efetivo uso dessas tecnologias.

Conforme destacado pelo Un Desa (2017), quanto mais houver investimentos e disponibilização de serviços via *e-Gov* mais participativo e colaborativa se torna a gestão pública. Basu (2004) complementa esse argumento ao defender que quanto mais a população tiver conhecimentos técnicos e cognitivos em informática, mais acostumada estará com o uso intensivo de autosserviços públicos disponibilizados pelas plataformas *e-Gov*. Considerando esses argumentos, é conveniente investigar o papel dos cidadãos na execução plena do autosserviço público por meio dessas plataformas eletrônicas com vistas a identificar se essa contraprestação de serviços está atendendo à finalidade precípua da Administração Pública.

Não há dúvidas quanto às evidências que comprovam que o uso das tecnologias permitiu avanços relevantes em diversos setores da sociedade, inclusive na melhoria do acesso aos serviços públicos. Entretanto, faltam esforços no sentido de avaliar como essas modalidades de atendimento ao público têm alcançado a totalidade da população, especialmente em um país desigual como o Brasil onde o acesso à educação formal e educação tecnológica não tem se revelado como um direito, mas se mantem como um privilégio.

Como ressaltado por diversos estudos, o uso efetivo de recursos tecnológicos exige investimentos contínuos no desenvolvimento das competências dos clientes e dos provedores de serviços. Nesse sentido, Djellal et. al. (2013) e Gallouj & Weinstein (1997) defendem que as características técnicas e cognitivas dos usuários e as características tangíveis e intangíveis dos provedores de serviços terão impactos positivos na qualidade dos serviços ofertados. Sobre esses aspectos, Windrum & Garcia-Goni (2008) concluem que os conhecimentos, experiências e motivação dos usuários interferem, diretamente, na produtividade dos provedores de serviços disponibilizados.

Com base nos argumentos defendidos pelos citados autores, pode-se concluir que o uso satisfatório de recursos tecnológicos leva os indivíduos (cidadãos) a acreditarem que as TICs (*e-gov*) promovem melhorias no desempenho de suas tarefas e os instiga a continuar desfrutando desses recursos (GOMES & FARIAS, 2017). Sobre essa observação, Fleury & Fleury (2004) e Le Boterf (2003) sustentam que motivados os indivíduos recorrem às suas competências individuais, apresentando um saber além do prescrito para sua plena utilização.

Para esses estudiosos, isso ocorre pelo fato de que serviços inovadores (como o *e-Gov*) têm como objetivo primordial alcançar as características e habilidades dos indivíduos, em detrimento das metas físicas atingidas por meio das instalações dos equipamentos *per si*. O que significa, conforme destacado por Gallouj & Weinstein (1997), a necessidade de dar suporte aos cidadãos para um agir competente, de modo que os recursos tecnológicos venham a ser utilizados de modo satisfatório.

Ao considerar a necessidade de garantir suporte aos usuários cabe ressaltar que esses auxílios, no caso da RFB, devem ser prestados pelo setor de atendimento de cada unidade da RFB com vistas a garantir a humanização dos serviços, em equilíbrio com as estratégias da gestão central da Secretaria Especial. Somente esses investimentos



permitirão trazer para o público que ainda não tem familiaridade com o uso intensivo dessas novas tecnologias os domínios necessários para o uso efetivo dos serviços oferecidos aos cidadãos para o preenchimento automático da DIRPF.

## 2.2. CONTEXTUALIZANDO O PIONEIRISMO DA RECEITA FEDERAL BRASILEIRA NA INOVAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AOS CIDADÃOS

Freire e colaboradores (2009) destacam que o atendimento aos critérios de acessibilidade em sítios de órgãos públicos ainda não é satisfatório no Brasil, afirmando ser necessário propor políticas públicas mais efetivas que garantam o acesso universal dos cidadãos ao conteúdo da Web. Referências coerentes com as constatações de Capella (2010), que aponta as exclusões social e digital como desafios a serem superados para garantir a plena utilização dos potenciais do *e-Gov* pela sociedade.

De fato, constatações como essas e as apresentadas por Cunha, Frega e Lemos (2008) são reveladoras da carência de pesquisas na área ao afirmarem que, apesar da longa presença de órgãos públicos na Web e de toda a experiência acumulada na prestação de serviços online, ainda se desconhece quem são os visitantes dos sítios governamentais, quem são os usuários dos serviços e as razões que os remetem a essa forma de atendimento, em substituição ao atendimento presencial. Às mesmas constatações pode-se adicionar o desconhecimento dos fatores que conduzem o cidadão a um processo inverso, ou seja, à busca de atendimento presencial para um serviço que também está disponível na internet.

Presencia-se, portanto, um fenômeno contemporâneo cujo estudo de experiências de sucesso poderá servir de referência para as práticas de *e-Gov*. Nesse aspecto, alguns órgãos governamentais já apresentam um cenário promissor como é o caso da RFB, considerada um dos órgãos públicos pioneiros na prestação e informações e serviços na internet. Com presença na Web, desde 1995, esta Secretaria sempre aproveitou as oportunidades que as TICs oferecem para incrementar a eficiência de seus processos, em especial, a interação com os cidadãos.

A representatividade do atendimento por meio do Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (Portal *e-CAC*) comprova o crescimento vertiginoso dessa forma de interação disponibilizado pela Receita Federal. Lançado em dezembro de 2005, o *e-CAC* representa um avanço da Receita Federal na utilização da internet. Integra uma série de realizações das quais se salientam, por exemplo, a criação da página do Imposto

de Renda no site do Ministério da Fazenda, em 1996 – mesmo ano do nascimento do site da própria Receita; do Serviço Integrado de Comércio Exterior (Siscomex), em 2002; e do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped), em 2006.

Por meio do e-CAC, cidadãos e empresas têm acesso a um amplo acervo de serviços. Entre outros diversos procedimentos, é possível fazer inscrições, alterações e consultas relacionadas ao Cadastro de Atividade Econômica da Pessoa Física (CAEPF) e ao Cadastro Nacional de Obras (CNO); consultar e emitir comprovante do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); consultar os dados do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF); verificar pendências fiscais; consultar intimações, o extrato da Declaração do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física (DIRPF) e pagamentos e parcelamentos de dívidas tributárias.

No entanto, as estatísticas do atendimento presencial do órgão revelam que muitos cidadãos ainda buscam essa forma de atendimento para serviços que já estão disponíveis na internet há bastante tempo. Situação coerente com os dados apurados em recente pesquisa sobre o uso das TICs realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI) que indicou que “[...] a principal forma de acesso aos serviços públicos é a presencial, com a preferência de atendimento presencial por 60% dos indivíduos” (BARBOSA, 2010).

Ao analisar a evolução do uso intensivo dessas tecnologias na gestão dos serviços públicos brasileiros, observa-se que a ampliação dessa modernização emerge com maior expressão, a partir de 2019, quando o governo federal iniciou o processo de implantação de uma "nova" plataforma de e-Gov. O objetivo inicial era agrupar os serviços do poder executivo federal em um único ambiente online (BRASIL, 2020). Nesse contexto, a Secretaria da Receita Federal, órgão subordinado ao Ministério da Economia, à época, ganhou destaque ao integrar, progressivamente, em seu portfólio de serviços o uso intensivo das tecnologias disponibilizadas pela plataforma gov.br. A evidência desses avanços pode ser comprovada pelo elevado número de serviços on line ofertados aos cidadãos na plataforma <https://www.gov.br/> (365 tipos de atendimentos), comparados com o quantitativo menor de apenas 120 serviços que continuam sendo disponibilizados em formato presencial (Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil – Lista de Serviços. Recuperado de: <https://receita.economia.gov.br/interface/lista-de-servicos>. 2020b).

Desses serviços *on line*, os mais representativos, em termos de percentual de etapas digitais, são aqueles dirigidos para o atendimento às pessoas físicas com destaque para os serviços vinculados ao Cadastro de Pessoa Física (CPF) e à Declaração do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física (DIRPF). Este último tem, atualmente, 100% de suas etapas disponibilizadas digitalmente. Apesar desses avanços, Dias (2020) ressalta em sua pesquisa doutoral, sobre o tema, que existe uma lacuna a ser superada pela gestão desses serviços referente ao *gap* entre os serviços eletrônicos ofertados e a capacidade dos usuários em sua utilização plena.

Conforme apontado pela citada autora, essas limitações se expressam pela falta de competências técnicas e cognitivas de parte expressiva de cidadãos. Como resultado do seu estudo realizado no período de 30/10 a 23/11/2019, apontou que um percentual superior a 50% dos contribuintes brasileiros consultados revelara necessitar de ajuda para o preenchimento e envio da declaração. Considerando que, em 2022, era esperado o recebimento de mais de 34 milhões de DIRPFs, foi levantado como pressuposto desse estudo que haveria um contingente de, aproximadamente, 17 milhões de contribuintes com dificuldades para cumprir essa obrigação legal.

Ao escolher como objeto de seu estudo identificar as competências técnicas e cognitivas para o uso eficiente e eficaz da DIRPF eletrônica, Dias (2020) ressalta a importância de que essa tecnologia interacional só alcançaria seu propósito caso houvesse garantia de que os usuários tivessem os domínios necessários para seu uso pleno. Significa admitir, portanto, que a usabilidade desse ferramental importante, porém sofisticado, exigia oferecer aos cidadãos instrumentos acessíveis para desenvolver as capacidades necessárias para utilizar esses recursos tecnológicos. De igual maneira, sustenta que é fundamental que os servidores da RFB também desenvolvam competências para poder tirar as dúvidas recorrentes dos cidadãos sobre o uso dessa plataforma. O que significa que é fundamental investir no desenvolvimento tanto de competências pessoais (técnicas e cognitivas) dos cidadãos, servidores e gestores em competências gerenciais e organizacionais visando preparar a organização para gerenciar, conduzir, configurar, analisar, julgar e validar os serviços prestados aos cidadãos, de modo a operacionalizar os recursos tecnológicos que compõem as plataformas do e-Gov.

Para Dias (2020), ao disponibilizar a DIRPF unicamente por meio eletrônico e-Gov, o governo parece considerar que todos os cidadãos sejam dotados de competências

técnicas e cognitivas para compreenderem todos os seus deveres e direitos tanto em relação ao domínio sobre o sistema tributário nacional como sobre os domínios específicos dos tributos. Sobre essa questão, afirma que o governo considera existentes, nos declarantes, as competências necessárias para a realização das tarefas de preencher, enviar, acompanhar, retificar e pagar o Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPF), além destes possuírem todos os recursos tecnológicos necessários para o preenchimento e envio da Declaração. Acrescenta, ainda, que o ideal seria que todos os contribuintes fossem dotados de competências técnicas e cognitivas para preencher e enviar com segurança suas DIRPF. Os argumentos defendidos pela autora permitem inferir que o desenvolvimento dessas capacidades deveria ser assumida pela RFB como uma ação estratégica fundamental de educação cidadã.

Corroborando com essa análise, afirma Dias que essa necessidade se torna relevante mesmo que se defenda que o sistema seja autoexplicativo e que a RFB disponibiliza diversos tutoriais e informações no sítio do gov.br. Sustenta sua interpretação no fato de que não há garantias de que todos os cidadãos contribuintes terão igual compreensão e perícia tanto sobre o uso das tecnologias como também em relação aos domínios técnicos sobre as tributações relativas à DIRPF.

O Imposto de Renda no Brasil funciona como uma prestação de contas e ajustes tributários, cuja elaboração se dá tanto por pessoas físicas quanto jurídicas (SILVA, CORREIA, & CRUZ, 2019), sendo de competência da União, ente responsável por sua fiscalização e recolhimento (GERALDO, PINTO, & COELHO, 2017). O pagamento de tributos no Brasil ocorre desde a colonização pelos portugueses no século XVI, sendo a primeira organização tributária instituída para as capitanias hereditárias datada de 1534 (GRZYBOVSKI & HAHN, 2006). Os tributos eram arrecadados por meio de impostos e foros devidos à Fazenda Real onde os donatários deveriam entregar ao Rei de Portugal parte de tudo que produziam. Com o passar dos anos, os impostos foram tratados como imposto de renda. Ainda no início do reinado de D. Pedro II, com a edição da Lei nº 317, de 21 de outubro de 1843, foi estabelecido o imposto progressivo sobre os vencimentos percebidos pelos cofres públicos (NÓBREGA, 2014), abrindo caminho para as propostas atuais de imposto sobre a renda.

Em 1922, o Brasil interrompeu a cunhagem de moedas de ouro e, por meio do Decreto nº 4625, instituiu o imposto sobre a renda e a lei orçamentária brasileira (SILVA et al., 2017). Em 1924 ocorreu a primeira iniciativa da DIRPF realizada pela

Receita Federal da época, subordinada ao Ministério da Fazenda. Os dados eram formatados em formulários de papel, específicos para essa finalidade. Em 1991 a DIRPF evoluiu para o formato digital privilegiando o uso de formulários preenchidos com auxílio do computador e armazenados em mídias magnéticas. A partir de 2006, a declaração passou a ser também preenchida e enviada via Internet, além da possibilidade de uso das mídias magnéticas. Em 2011, a RFB eliminou a possibilidade do envio da DIRPF em formulário de papel. E, a partir de 2013, o preenchimento e envio da DIRPF passou a ser disponibilizado por meio de processo 100% *on line* utilizando a plataforma e-Gov.

Em 2019, com a extinção do Ministério da Fazenda, a RFB passou a ser subordinada ao Ministério da Economia e essa transição ocorreu no mesmo momento no qual as plataformas digitais do *e-Gov* estavam sendo migradas para uma interface chamada *gov.br* que passou a integrar 3.582 serviços online do governo federal. A Receita é responsável por administrar tributos de competência da União e definir as políticas tributárias que envolvem a DIRPF e tem como um dos seus objetivos estratégicos "Garantir a arrecadação necessária ao Estado, com eficiência e aprimoramento do sistema tributário" (BRASIL, Secretaria Especial da Receita Federal, 2020).

O preenchimento e envio da DIRPF diz respeito a apenas um dos mais de 365 serviços *on line* prestados pelo e-Gov da Receita. Para a realização da operação de preenchimento e envio da Declaração *on line*, o contribuinte precisa ter acesso ao sistema e-CAC e, ao acessá-lo, deve "declarar-se ciente das responsabilidades penais, civis e administrativas descritas na Política de Privacidade e Uso" dos sistemas da Receita (Ibidem). Quaisquer documentos e informações enviadas à RFB por esse sistema são assinadas digitalmente pelo contribuinte pessoa física ou pelo seu procurador que deverá utilizar-se de certificado digital.

A RFB faz uso de recursos computacionais de inteligência artificial para minerar dados, analisando, assim, as declarações com base em padrões de detalhamento para verificar possíveis inconsistências. Os dados inconsistentes provocam novas análises que geram as notificações de autos de infrações definidos pela "malha fina", o que representa que a Declaração foi retida em malha fiscal e precisa de ajustes. O processo de verificação de inconsistências na declaração também é de responsabilidade do cidadão contribuinte que deve acompanhar o processamento da Declaração enviada por

ele. Deste modo, a etapa de acompanhamento e regularização fiscal faz parte do autosserviço da DIRPF.

De acordo com Silva et al. (2019, p. 66),

A DIRPF é realizada por uma pessoa física, porém os seus dados são apresentados em outras declarações que são realizadas por pessoa jurídica, tais como: Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (DIRF), Declaração de Serviços Médicos e de Saúde (DMED) e Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias (DIMOB). Tais declarações auxiliam no cruzamento das informações, bem como são estas que notificam o contribuinte no processo conhecido como malha fina, conforme prever a Instrução Normativa (IN) da RFB nº 1.500, de 29 de outubro de 2014. A malha fina é um processo de fiscalização automatizada e tem fornecido a agilidade para a Gestão da RFB.

As correções e ajustes necessários quando o contribuinte cai em malha fiscal são denominados pelo governo como "autorregularização", possibilitando ao cidadão contribuinte verificar e tentar ajustar as incongruências apontadas pelo sistema da Receita. O processo de verificação das DIRPF, por parte da Receita, constitui um procedimento dinâmico com o cruzamento das informações fornecidas pelo contribuinte e por terceiros. Geralmente, os itens mais propensos a inconsistências são, em ordem crescente: os dependentes, a instrução e as despesas médicas (GERALDO et. al, 2017).

Em 2019, a RFB recebeu 33.110.054 DIRPF, referente ao ano-base 2018, e dessas, 554.949 caíram na "malha fina". Nestes casos, o contribuinte que não se atentar para realizar a autorregularização terá que se justificar em procedimento fiscal. Esse procedimento diz respeito ao processo de auditoria realizado, presencialmente, nas unidades da Receita Federal diretamente com os agentes fiscais do governo (Ibidem).

Ao disponibilizar recursos nas plataformas e-Gov com o propósito de que a DIRPF seja realizada com 100% das etapas digitais, o governo brasileiro elabora estratégias específicas, dentre as quais cabe destacar o princípio da obrigatoriedade para garantir que os contribuintes acessem essas plataformas. O número de DIRPF tem sido crescente nos últimos anos, conforme dados apresentados no Relatório Anual da Fiscalização da Receita Federal do Brasil de 2020 (dados das DIRPF entregues em 2021).

Quadro 1 – Número de DIRPF entregues em cada ano

Exercício	Declarações Apresentadas
2016	29.927.813
2017	30.687.574
2018	31.622.885
2019	33.110.054
2020	34.244.379

Fonte: Relatório Anual da Fiscalização da RFB – 2020

Para garantir aos contribuintes um melhor atendimento às suas demandas é primordial observar quais dificuldades recorrentes têm sido apresentadas pelos cidadãos no momento da entrega da DIRF. Conforme destacado no estudo desenvolvido por Dias (2020), as dificuldades percebidas estão concentradas na falta de competências técnicas e cognitivas por parte de um grande número de contribuintes para o preenchimento eficiente e efetivo da DIRPF. Atualmente, a RFB apresenta em seu site <gov.br/receitafederal/pt-br>, um compêndio de perguntas e respostas a respeito do Imposto de Renda de Pessoa Física <<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/perguntas-e-respostas/dirpf>>. Trata-se de um serviço conhecido como “perguntão” (termo presente no sítio da RFB) que é atualizado a cada ano e reuniu, na última versão disponibilizada em março/2022, 714 perguntas com respostas para orientar as dúvidas dos contribuintes no preenchimento da DIRPF.

Ao analisar o compêndio, é possível observar que os assuntos são os mais diversos e são organizados de modo a facilitar o seu manuseio. Existe um sumário e os assuntos se dividem de forma a agrupar as questões, apresentando as mais óbvias no início (Obrigatoriedade da entrega, por exemplo, é o primeiro grupo de questões) e as mais complexas no final. Mas, apesar de pretender ser um instrumento informativo simples, a leitura da primeira questão que trata dos motivos que obrigam à entrega da DIRPF já causa dúvidas, conforme mostra a figura 1:

Figura 1: Obrigatoriedade da entrega de DIRPF

**OBRIGATORIEDADE**

**001 — Quem está obrigado a apresentar a Declaração de Ajuste Anual relativa ao exercício de 2022, ano-calendário de 2021?**

Está obrigada a apresentar a Declaração de Ajuste Anual (DAA) referente ao exercício de 2022, a pessoa física residente no Brasil que, no ano-calendário de 2021:

- 1 - recebeu rendimentos tributáveis, sujeitos ao ajuste na declaração, cuja soma foi superior a R\$ 28.559,70 (vinte e oito mil, quinhentos e cinquenta e nove reais e setenta centavos);
- 2 - recebeu rendimentos isentos, não tributáveis ou tributados exclusivamente na fonte, cuja soma foi superior a R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais);

Fonte: Perguntão IRPF – RFB (BRASIL, 2022)

Como pode ser observado, a dúvida pode ser simplesmente sobre o que são rendimentos tributáveis, ou ainda, sobre quais são os rendimentos “sujeitos ao ajuste na declaração”; ou até mesmo pode refletir outras questões como as seguintes: o que diferencia rendimentos tributáveis dos rendimentos tributados exclusivamente na fonte? o que é “ganho de capital”?, entre outras. É normal que os termos técnicos sejam evitados, mas a redação mostra que os assuntos e suas definições não estão entre os temas dominados pela maioria da população. Sobre esse ponto, mais uma vez, se apresenta a necessária intervenção humana para conseguir compreender a situação vivida e descrita pelos contribuintes para explicar em que ponto e de que forma tal situação deve ser declarada no programa do IRPF, com base na legislação.

É importante reconhecer que tais situações ocorriam antes do uso intensivo e obrigatório da tecnologia, o que implica admitir que as dúvidas acerca da legislação tributária não surgiram agora. Mas o uso intensivo dessas ferramentas eletrônicas acabou por criar algumas barreiras que separam os cidadãos considerados pela literatura como “analfabetos digitais”<sup>5</sup> que precisam de auxílio tanto quanto os chamados “analfabetos tributários”<sup>6</sup>.

Aprofundando o conhecimento sobre essa realidade, considera-se que a pesquisa de doutorado de Dias (2020) trouxe mais luz sobre essa questão ao investigar o nível de aceitação e uso do *e-Gov* da RFB associada ao domínio de competências técnicas e cognitivas demonstradas pelos contribuintes no preenchimento da DIRPF. A pesquisadora privilegiou o tema do “analfabetismo digital”, apesar de considerar que os cidadãos revelam outras dúvidas relevantes para que possam cumprir sua obrigação legal referente à entrega da DIRPF.

### **2.2.1 Serviços de Atendimento ao Cidadão na RFB**

Com base nesse abreviado diagnóstico, apresenta-se a seguir a forma como a RFB apresenta seus canais de atendimento e encaminha para o atendimento digital. Nesse sentido, cabe ressaltar que a Receita tem, em sua página na internet, os canais de atendimento que oferece aos contribuintes – ao pé da página oficial [www.gov.br/receitafederal/pt-br](http://www.gov.br/receitafederal/pt-br), conforme mostra a figura 2 (acesso em 31/03/2022):

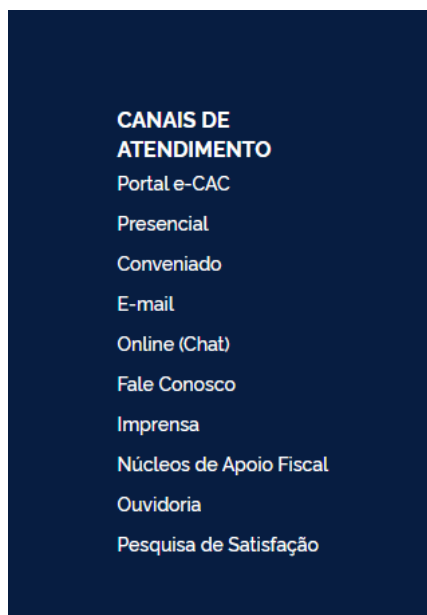
---

<sup>5</sup> Falta de capacidade de “ler” o mundo digital e mexer com a moderna tecnologia (www.revistas.esuda.edu.br)

<sup>6</sup> O analfabeto tributário não compreende os termos técnicos utilizados em leis e regulamentos.



Figura 2 – Lista de Canais de atendimento RFB



Fonte: site da RFB (acesso em 31/03/2022)

Ao clicar-se em “Canais de Atendimento”, há o direcionamento para a seguinte tela do site [https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/canais\\_atendimento](https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/canais_atendimento) (acesso em 31/03/2022):

Figura 3 – Canais de atendimento RFB



Fonte: Site da RFB [https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/canais\\_atendimento](https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/canais_atendimento) (31/03/2022)

O “i” é um link para uma breve descrição do assunto que está em cada um dos links em formato de quadrados. Ao clicar no “i” de cada um, tem-se a seguinte informação:

Figura 4 – Informações sobre os Canais de Atendimento RFB



Fonte: Site da RFB (acesso em 31/03/2022)

Ao ser selecionado o primeiro link em formato de quadro “lista de serviços”, se apresenta a seguinte tela (imagem parcial):

Figura 5 – Informações sobre os Serviços da RFB

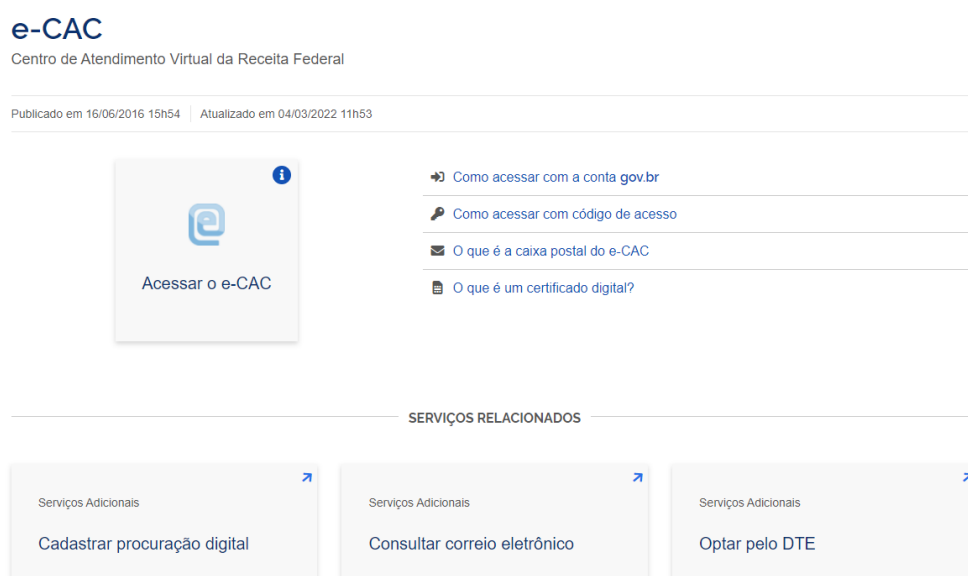


Fonte: site da RFB (acesso em 31/03/2022)

Em cada um dos instrumentos disponibilizados são apresentadas informações de como os contribuintes devem proceder para acesar e utilizar o atendimento eletrônico e

os passos que precisam seguir para formalizar ou buscar os serviços que necessita. A modalidade eletrônica de atendimento é acessada pelo Portal e-CAC, que representa o Centro de Atendimento Virtual da RFB e se configura como uma plataforma digital. O acesso ao sistema exige autorização por meio de uma senha pessoal e intransferível (denominado de código de acesso), assim também como certificado digital. Através do “GOV.BR”, o cidadão tem condições de fazer consultas, entregar documentos digitalmente, criar dossiês digitais, autorizar procedimentos, preencher e apresentar declarações, considerando o nível de acesso concedido pela forma escolhida. Ao clicar no link, é exibida a seguinte tela:

Figura 6 – Informações sobre o e-CAC da RFB



Fonte: site da RFB (acesso em 31/03/2022)

Ao acessar o portal, o link “Atendimento Presencial” informa, novamente, que grande parte dos serviços da RFB podem ser feitos nessa plataforma como pode ser identificado na figura 7, abaixo [https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/canais\\_atendimento/atendimento-presencial](https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/canais_atendimento/atendimento-presencial) :

Figura 7 – Informações sobre os Serviços da RFB – Atendimento presencial



Fonte: site da RFB (acesso em 31/03/2022)

Como mostram os dados destacados na figura acima, o atendimento presencial é restrito por dois requisitos: serviços relacionados na Portaria RFB nº 4.261, de 28/08/2020, e a realização de agendamento. Os serviços previstos estão dispostos no art. 11, aqui transcrito:

Art. 11. O atendimento presencial fica restrito à prestação dos seguintes serviços:

I - atos cadastrais de pessoas físicas, inclusive orientações sobre situação cadastral;

II - emissão de cópia de documentos relativos à Declaração de Ajuste Anual do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física (DIRPF) e aos rendimentos informados em Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (Dirf);

III - recepção de documentos, requerimentos, defesas e recursos cujo protocolo por meio da internet seja facultativo ou inexistente;

IV - parcelamentos não disponíveis no sítio eletrônico da RFB, na internet;

V - emissão de documentos de arrecadação não disponíveis no sítio eletrônico da RFB, na internet; e

VI - consulta de débitos e pendências fiscais de pessoa física e do Microempreendedor Individual (MEI).

§ 1º O chefe da unidade de atendimento poderá autorizar, em caráter excepcional, o atendimento presencial de serviço não relacionado no *caput*.

§ 2º As atividades previstas neste artigo:

I - poderão ser excluídas ou alteradas ou poderá haver a inclusão de novas atividades, por meio de ato da Coordenação-Geral de Atendimento (Cogea); e

II - serão prestadas com observância dos atos normativos que disciplinam a obrigatoriedade de utilização de canais de atendimento virtuais.

§ 3º Todos os atendimentos prestados deverão ser registrados no Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga).

Além do canal eletrônico “Portal e-CAC” e da oferta limitada de “atendimento presencial”, é oferecido ao contribuinte o “atendimento por e-mail” para situações que não envolvam sigilo fiscal e não estejam disponíveis por outros canais à distância. Como forma de orientação no uso dos canais de atendimento, a RFB disponibiliza na mesma página “Canais de Atendimento”, três caminhos para que sejam dirimidas dúvidas, dois deles para os contribuintes e um para a Imprensa [https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/canais\\_atendimento](https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/canais_atendimento) (acesso em 31/03/22):

Figura 8 – Informações sobre os Serviços da RFB - orientações



Fonte: site da RFB (acesso em 31/03/2022)

Como se vê, são oferecidos aos contribuintes que buscam orientações apenas canais eletrônicos, onde a interação ocorre via mensagens por escrito. Ao final da mesma página é oferecida ajuda ao contribuinte, através dos Núcleos de Apoio Contábil e Fiscal (NAF) com a seguinte informação da RFB: “Receba ajuda e orientações para fazer suas escriturações, declarações e obter serviços junto às administrações tributárias”. O NAF é “um projeto desenvolvido pela Receita Federal, em parceria com Instituições de Ensino Superior, cujo objetivo é oferecer serviços contábeis e fiscais gratuitos para pessoas físicas e jurídicas de menor poder aquisitivo [...]”, portanto, de acesso restrito ao público que se enquadra nas definições do projeto.

Após essa abreviada descrição dos avanços recentes da política de atendimento da RFB, pode-se perceber que a oferta desses canais na atualidade está dirigida quase que exclusivaente para os canais eletrônicos. Entretanto, convém destacar que, em razão da estrutura descentralizada, é possível que cada Superintendência, cada Delegacia Regional e cada Unidade de Atendimento (Agência) defina formas de atendimento que considere adequadas. O objetivo central da Receita é, portanto, garantir um melhor

acolhimento dos contribuintes, principalmente, quando se fala em recepção às dúvidas dos cidadãos em relação ao preenchimento das DIRPFs no sistema eletrônico. Considerando a flexibilidade dada aos órgãos descentralizados, será apresentada a seguir a contextualização das experiências que têm sido privilegiadas pela DRF de Santo Ângelo/RS, onde o atendimento telefônico tem assumido destaque.

### **2.2.2 Contextualizando as Ações de Atendimento aos Contribuintes Implantadas pela Delegacia da Receita Federal de Santo Ângelo-RS**

Conforme ressaltado na introdução, com o objetivo de validar o objeto empírico dessa pesquisa, foi realizada uma entrevista preliminar junto ao chefe do Centro de Atendimento ao Contribuinte da Delegacia de Santo Ângelo-RS. Como resultado dessa fundamental consulta, foi destacado, inicialmente, pelo gestor, que os cidadãos apresentam, no canal de “atendimento telefônico” disponibilizado, muitas dúvidas em relação aos seguintes aspectos principais: o uso da tecnologia (e-gov) para a entrega das DIRPF, citando como exemplos das recorrentes dificuldades: baixar, instalar e utilizar o programa da Declaração e imprimir ou salvar os dados; e o entendimento da sua situação fática particular perante a legislação.

Ao considerar as informações preliminares apontadas pelo entrevistado, percebeu-se que não há como separar as dúvidas apontadas pelos contribuintes que refletem como preocupação central cumprir suas obrigações junto ao Fisco para realizar a declaração eletronicamente. O gestor considera, ainda, que os cidadãos veem na RFB e nos seus servidores domínio sobre os conhecimentos que lhes faltam, independentemente de se tratar de domínios tecnológicos ou tributários. Além disso, destacou que, do ponto de vista do contencioso tributário, a redução de erros decorrentes da apresentação de DIRPF, com informações equivocadas, reduz o número de declarações que incidem em malha fiscal, a conhecida “malha fina”, o que permite que um menor número de DIRPF tenha que ser trabalhada para suas correções tanto pelos servidores da RFB como pelos contribuintes. Reduzir o erro é sempre mais vantajoso para todos do que corrigi-los através de procedimentos mais burocráticos e que dispendem tempo e esforços de todos.

De acordo com o chefe do Atendimento entrevistado, preliminarmente, o canal telefônico continua sendo um instrumento amplamente buscado pelos contribuintes da DRF de Santo Ângelo. Segundo o gestor, foram recebidas, no ano em de 2019, 43.659 ligações telefônicas buscando atendimento, mormente o esclarecimento de dúvidas (desconsiderados outros assuntos ou encaminhamentos). Para efeitos de comparação, no

mesmo ano, segundo dados do SAGA, houve o atendimento de 161.758 pessoas no canal presencial. Com base nesses números, fica muito clara a escolha do contribuinte, considerando o universo de contribuintes da região atendida (Região norte/noroeste do estado do RS com aproximadamente 1,2 milhão de pessoas).

Em pesquisa empírica preliminar feita junto ao Sistema de Gerenciamento de Atendimento – (SAGA) da RFB, serviço integrado ao Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) da Delegacia da Receita Federal (DRF) de Santo Ângelo, da 10ª Região Fiscal (Estado do Rio Grande do Sul), não foi encontrada, no período de 01 de março a 31 de maio de 2021, quantidade expressiva de busca por orientação ao preenchimento da DIRPF. Somente dois itens registraram consultas significativas: (i) “Demonstração/obtenção de informação no conteúdo do sítio RFB”, que registrou 14,59% do total dos serviços prestados no período, registrando 6.660 atendimentos; e (ii) “Demonstração obtenção dos Serviços disponibilizados no e-CAC” que registrou 12,67% do total de serviços prestados no período, registrando 5.782 atendimentos. Destaca-se que as consultas à “Malha Fiscal IRPF procedimentos para Retificação/Impugnação” também registraram 1,9% do total dos atendimentos no período, registrando 868 atendimentos.

Cabe esclarecer que os dois primeiros procedimentos se referem não a atendimento específico de IR, mas demonstram um provável desconhecimento ou dificuldade dos contribuintes sobre os serviços ou sobre o Sistema. Ao tentarem, sozinhos, utilizar os serviços disponibilizados pela RFB ou tirar dúvidas a respeito de assuntos relativos às suas DIRPF, esses contribuintes reforçam os resultados da pesquisa feita por Dias (2020) que concluiu que parte expressiva dos cidadãos revelam ter baixo domínio de competências técnicas e cognitivas sobre o preenchimento das declarações. Ademais, esses dados preliminares da pesquisa empírica podem ser uma evidência de que a demanda por auxílio no preenchimento da DIRPF seja “encaminhada” pelo atendimento presencial para as plataformas eletrônicas. Sobre esse aspecto, a RFB oferece um terceiro procedimento referente ao registro de retificação/impugnação utilizado após a entrega da DIRPF visando, justamente, atender as demandas de erros eventuais ocorridos após a entrega da declaração.

### 3. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Esse capítulo apresenta os princípios metodológicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa, bem como os procedimentos adotados nas sucessivas etapas do trabalho.

O objetivo do trabalho foi evidenciar as práticas de atendimento da 10ª RF que conduzem os contribuintes a apresentarem suas DIRPFs com um menor índice de erro, em relação à média da RFB, por terem suas dúvidas quanto a essa declaração dirimidas. Assumiu-se o pressuposto de que as *soluções de atendimento complementares adotadas pela 10ª RF da RFB, com ênfase nos serviços telefônicos e presenciais para atender às dúvidas recorrentes dos contribuintes no preenchimento anual da DIRPF, podem ajudar a melhorar a eficiência e efetividade das inovações tecnológicas trazidas pelo E-Gov, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das competências necessárias que os cidadãos precisam desenvolver para o uso mais efetivo desses serviços.*

A pesquisa insere-se numa abordagem qualitativa, pois a ideia é observar, ouvir e analisar experiências de atendimento de servidores do atendimento da 10ª RF, principalmente quanto aos serviços oferecidos para que os contribuintes possam dirimir suas dúvidas na entrega da DIRPF, além de colher dados a respeito dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB e de pesquisar sobre o perfil dos apresentantes de DIRPF.

Este capítulo se divide em quatro subseções, a saber: 3.1 Caracterização do Objeto Avaliado; 3.2 Definição do Campo Empírico, Definição dos Sujeitos do Estudo, Procedimentos, Métodos e Técnicas e Fases da Pesquisa; 3.3 Procedimentos e Coletas de Informações; e 3.4 Plano de Análise.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO AVALIADO

Conforme já destacado, o objeto desta pesquisa foi buscar saber em que medida as estratégias adotadas pelo setor de atendimento aos cidadãos da 10ª Região Fiscal da RFB para responder, de forma eficiente e efetiva, às dúvidas recorrentes dos contribuintes sobre o preenchimento eletrônico da DIRPF, podem servir de fonte de inspiração para outras Delegacias e Regiões Fiscais. Seguindo os pressupostos levantados no referencial teórico escolhido, foram destacados os conceitos de ‘governança’, ‘tecnologias’ e “atendimento aos cidadãos”. Tais conceitos foram



discutidos no capítulo teórico e serviram de guia para o desenho da pesquisa documental e da entrevista, os métodos de pesquisa.

Entender como a RFB oferece seus serviços de atendimento, para quais canais ela dirige os contribuintes, principalmente, quando se fala em dirimir dúvidas sobre o preenchimento da DIRPF, assim como buscar saber qual é o perfil sociodemográfico dos apresentantes da declaração de Imposto de Renda serve para compreender os motivos para a existência de tantas dúvidas. No trabalho desenvolvido por DIAS (2020), apontou-se que mais de 50% dos apresentantes precisam de auxílio para o preenchimento da DIRPF, devido à falta de competências técnicas e cognitivas daqueles. Para finalizar, buscou-se, na experiência da área de atendimento da 10ª RF, motivos para que, naquela RF, existam resultados que apontam para números menores de retificações e de DIRPFs retidas em malha fiscal – o que, certamente, tem a ver com um menor índice de erros nessas declarações.

Para atingir-se aos objetivos propostos, definiu-se as ações a serem realizadas, as questões norteadoras e, a partir disso, montou-se também uma entrevista que foi realizada com os chefes das unidades de atendimento da 10ª RF. Esse planejamento está resumido no quadro 2.

Quadro 2 – Perguntas Norteadoras da Pesquisa, a partir da Matriz de Análise

PROBLEMA	CONCEITOS	DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES
<p><b>Em que medida as estratégias adotadas pelo setor de atendimento aos cidadãos da 10ª Região Fiscal da RFB para responder, de forma eficiente e efetiva, às dúvidas recorrentes dos contribuintes sobre o preenchimento eletrônico da DIRPF, podem servir de fonte de inspiração para outras Delegacias e Regiões Fiscais?</b></p>	<p><b>Oferta de Serviços Públicos</b></p> <p><b>Pergunta Norteadora:</b> Quais os principais serviços de atendimento oferecidos pela RFB aos contribuintes, no tocante ao saneamento de dúvidas no preenchimento anual da DIRPF?</p>	<p>E-Gov e a oferta de serviços públicos</p> <p><b>Pergunta Norteadora:</b> Quais são e como são acessados os serviços de atendimento que a RFB oferece (quanto a DIRPF e seu preenchimento)?</p>	<p><b>Eficiência e Efetividade</b></p> <p><b>Pergunta Norteadora:</b> Como os entrevistados avaliam a evolução das inovações dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB? Eles os consideram eficientes e efetivos? O que poderia ser melhorado nos serviços da RFB, para atuar nas dúvidas dos contribuintes? Há outros recursos que poderiam ou até deveriam ser utilizados pela RFB para esse intento?</p>
	<p><b>Perfil e Competências dos contribuintes</b></p> <p><b>Pergunta Norteadora:</b> Qual o perfil sociodemográfico dos contribuintes do Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPF) nos dados estatísticos disponibilizados pelo órgão?</p>	<p><b>Perfil Sociodemográfico</b></p> <p><b>Pergunta Norteadora:</b> Qual o perfil do apresentante da DIRPF?</p>	<p><b>Competências Cognitivas</b></p> <p><b>Pergunta Norteadora:</b> Quais as maiores dificuldades que os contribuintes têm no preenchimento e apresentação da DIRPF? Quais as razões para essas dúvidas, considerando os avanços tecnológicos promovidos pela RFB no atendimento?</p>
	<p>Quais são os outros instrumentos utilizados pelos contribuintes da 10ª RF para solucionar dúvidas no preenchimento e entrega da DIRPF?</p>	<p><b>Serviços Complementares e Sugestões</b></p> <p><b>Pergunta Norteadora:</b> O que a 10ª RF tem feito de diferente?</p>	<p><b>Perfil dos contribuintes apresentantes da DIRPF</b></p> <p><b>Pergunta Norteadora:</b> Quem são os apresentantes da DIRPF, qual é a sua distribuição por gênero, qual é a idade dos contribuintes do IRPF, quanto é o seu rendimento, qual o montante do seu patrimônio?</p> <p><b>Serviços Complementares – O que tem sido ofertado para auxiliar o contribuinte a entregar sua DIRPF com menos erros</b></p> <p><b>Pergunta Norteadora:</b> Quais são os principais serviços complementares que têm sido ofertados pela 10ª RF para melhorar o atendimento às dúvidas dos contribuintes? Esses serviços complementares são previstos pela gestão central de atendimento da RFB? Qual é o nível de eficiência e efetividade dos serviços de atendimento complementares? Esses serviços complementares, fora do período de entrega da DIRPF reduziriam as demandas do período normal? Quais, dos serviços complementares oferecidos pela 10ª RF, têm tido maior eficiência e efetividade? É possível integrarem-se os serviços? Quais sugestões podem ser utilizadas pelo atendimento das outras RFs?</p>

Fonte: o Autor

### 3.2 DEFINIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO, DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DO ESTUDO, PROCEDIMENTOS, MÉTODOS E TÉCNICAS E FASES DA PESQUISA

Uma vez definidas as questões norteadoras, buscou-se atingir os objetivos específicos delineados. O primeiro objetivo pretendeu identificar as principais modalidades de atendimento e seus canais, de acordo com a pergunta norteadora: “*Quais são e como são acessados os serviços de atendimento que a RFB oferece (quanto a DIRPF e seu preenchimento)?*”. Buscou-se, pois, analisar o sítio da RFB quanto aos serviços de atendimento oferecidos aos contribuintes (a carta de Serviços RFB). Considera-se que esse objetivo foi atendido, conforme evidenciado na seção 2.2, onde foi apresentada uma breve contextualização do pioneirismo da Receita Federal brasileira na inovação dos serviços de atendimento aos cidadãos.

Quanto ao cumprimento da pergunta norteadora “*Quem são os apresentantes da DIRPF, qual é a sua distribuição por gênero, qual é a idade dos contribuintes do IRPF, quanto é o seu rendimento, qual o montante do seu patrimônio?*”, tratou-se de avaliar o perfil sociodemográfico dos apresentantes de DIRPF/contribuintes do IRPF, através de análise do relatório anual “Grandes Números das Declarações do Imposto de Renda das Pessoas Físicas”, disponibilizado na página da internet da RFB.

Por fim, para responder as perguntas indicadas no quadro acima para responder ao objetivo específico de identificar os instrumentos mais utilizados pelos contribuintes na 10ª RF da RFB para a solução de suas dúvidas no preenchimento da DIRPF, realizou-se uma entrevista com os chefes de atendimento da 10ª RF da RFB (Delegacias da RFB no estado do Rio Grande do Sul). A delimitação das entrevistas a partir das perguntas norteadoras levantadas se fundamentou na longa experiência profissional e conhecimento deste pesquisador junto às políticas de atendimento que vem sendo desenvolvidas pela 10ª RF que tem oferecido serviços complementares aos descritos oficialmente pela RFB em seu sítio. Esse roteiro de questionamentos foi fundamental, portanto, para perceber qual o nível de eficiência e efetividade do uso dos serviços complementares para complementar as ações padrões via governo eletrônico durante o período de preenchimento e envio da DIRF. Conforme será apresentado e discutido no próximo capítulo, esses serviços adicionais têm dado ênfase as orientações por canal telefônico ou presencial, conhecidos pelos contribuintes como “plantão telefônico” e “plantão fiscal”.

A ideia de realizar entrevistas foi, portanto, conseguir validar os pressupostos do

trabalho e levantar, por meio das falas dos chefes de atendimento, sugestões de melhores práticas a serem levadas aos gestores nacionais do serviço de atendimento da RFB. Com esse objetivo, o roteiro de entrevista foi estruturado em cinco blocos, sendo o primeiro utilizado para traçar um perfil dos entrevistados, mensurar a sua experiência no atendimento e validar sua participação na pesquisa.

O segundo bloco de perguntas iniciou por perquirir sobre a noção de efetividade e eficiência dos serviços oferecidos pela RFB e já apresenta uma busca por sugestões quanto à grande demanda por orientação na entrega de DIRPF.

O terceiro bloco pretendeu buscar saber das dificuldades dos contribuintes percebidas pelos chefes de atendimento, as razões dessa demanda de orientação, apesar dos avanços tecnológicos promovidos pela RFB nos últimos anos nos serviços de atendimento.

O quarto bloco perguntou sobre os serviços complementares oferecidos nas unidades da 10ª RF aos contribuintes, se os chefes das unidades sabiam de eventual previsão formal para que aqueles serviços fossem oferecidos, bem como foi solicitado aos entrevistados que indicassem aqueles serviços que, em sua opinião, tivessem maior eficiência e efetividade na ação de dirimir as dúvidas do contribuintes. Perguntou-se também a opinião dos servidores quanto à possibilidade de integração dos serviços para se ter maior abrangência.

Por fim, no quinto e último bloco foram solicitadas sugestões que poderiam ser adotadas nas demais RF, considerando os resultados do uso dos mesmos na 10ª RF e que, na visão dos servidores, poderiam minimizar erros na apresentação da DIRPF. O que redundaria em redução de incidência em malha fiscal e em menos retrabalho.

Considerando a escolha do campo empírico do estudo, depreende-se como atores principais que foram envolvidos na pesquisa os chefes dos Centros de Atendimento ao Contribuinte – CACs das DRFs da 10ª RF. Após caracterizar o objeto a ser avaliado, o próximo passo foi apresentar a matriz de análise que orientava o desenvolvimento da pesquisa e fundamentou o desenho dos instrumentos de análise, a partir dos achados da pesquisa. Nesse sentido foi elaborado o Quadro 1 que apresenta o esforço de definição das dimensões, variáveis e indicadores prioritários e apontam as questões norteadoras que orientaram o desenho metodológico da pesquisa de campo.

### 3.3 PROCEDIMENTOS E COLETAS DE INFORMAÇÕES

Em relação aos procedimentos de coletas de dados, foram utilizadas pesquisa bibliográfica, análise documental e realização de entrevistas, os quais foram desenvolvidos a partir das seguintes etapas:

- **Pesquisa bibliográfica e análise documental:** momento onde foi realizada a busca de dados sobre as políticas de atendimento da RFB, a identificação do perfil dos apresentantes da DIRPF e considerar essas importantes informações no estudo e como esses dados impactam no cotidiano dos contribuintes;
- **Aplicação da Entrevista:** baseadas nas perguntas norteadoras definidas no Quadro 1, foram realizadas entrevistas estruturadas junto aos gestores das unidades de atendimento da 10ª RF;
- **Análise dos dados:** que buscou aplicar a técnica de tratamento e análise do conteúdo proposta por Bardin (2016) envolvendo as fases de pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Por fim, a interpretação do conteúdo obtido seguiu uma abordagem indutiva respaldada no referencial teórico adotado.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE

A análise dos dados foi sistematizada tendo como referência as dimensões da matriz de análise que serviram de base para o roteiro das entrevistas aplicadas junto aos sujeitos do estudo utilizando o método da triangulação dos dados primários (entrevista) e dos dados secundários (pesquisa bibliográfica). Esta metodologia teve a intenção de confrontar as informações coletadas para melhor compreensão do problema atendimento humanizado versus recursos escassos, com o intuito de conseguir-se apontar sugestões factíveis, eficientes e efetivas à gestão da RFB.

Utilizou-se, ainda, como recurso interpretativo e analítico o fato de o pesquisador deste estudo ser servidor da RFB e atuar durante vários anos como plantonista fiscal na DRF Santo Ângelo (10ª Região Fiscal). Essa vivência foi fundamental para complementar as percepções extraídas junto aos respondentes do estudo. O que, em alguma medida, permitiu integrar a esse estudo recursos da pesquisa-ação, a partir da vivência no processo de trabalho objeto desse estudo.

A seguir, apresentam-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo estão apresentadas a análise e discussão dos dados levantados para a comprovação do pressuposto que orientou essa pesquisa. Inicialmente, será apontado o Perfil Sociodemográfico dos Contribuintes do IRPF cujo objetivo é exibir a representação geral dos cidadãos que pagam Imposto de Renda no Brasil, com base nos dados estatísticos disponibilizados pela RFB. Esse levantamento serviu de base para orientar os estudos teóricos e desenhar a matriz de análise que guia a pesquisa de campo.

Em seguida será apresentada a análise e discussão das entrevistas realizadas junto aos chefes de atendimento das unidades da RFB na 10ª RF (estado do Rio Grande do Sul), iniciando com o apontamento da representação do perfil dos respondentes. A análise e discussão dos resultados foi estruturada considerando os cinco (05) blocos de perguntas que orientaram as entrevistas: (i) os níveis de eficiência e efetividade dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB; (ii) o entendimento dos entrevistados a respeito do atendimento da RFB; (iii) sobre as dúvidas recorrentes dos contribuintes da 10ª RF; e (iv) os serviços de atendimento complementares oferecidos nas unidades de atendimento da 10ª RF, não descritos na carta de serviços da RFB; e, por fim, (v) as sugestões dadas pelos respondentes.

### 4.1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS CONTRIBUINTES DO IRPF

A RFB disponibiliza, anualmente, um relatório com os dados dos declarantes do Imposto de Renda de Pessoa Física intitulado “Grandes Números das Declarações do Imposto de Renda das Pessoas Físicas”<sup>7</sup>, relativamente ao ano calendário 2020, DIRPFs apresentadas em 2021. O relatório é composto por 24 tabelas com informações colhidas do conjunto das DIRPFs enviadas pelos contribuintes.

A publicação desses dados tem por objetivo ampliar o processo de transparência na divulgação de informações por parte dos Órgãos Governamentais, iniciada a partir da publicação da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e regulamentada pelo Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Segundo consta no referido documento, sua publicação “[...] representa um importante avanço no sentido de disponibilizar aos

---

<sup>7</sup> O relatório com os dados da DIRPF 2021 está disponível no link <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/11-08-2014-grandes-numeros-dirpf/grandes-numeros-dirpf-capa> (acesso em 31/03/2022).

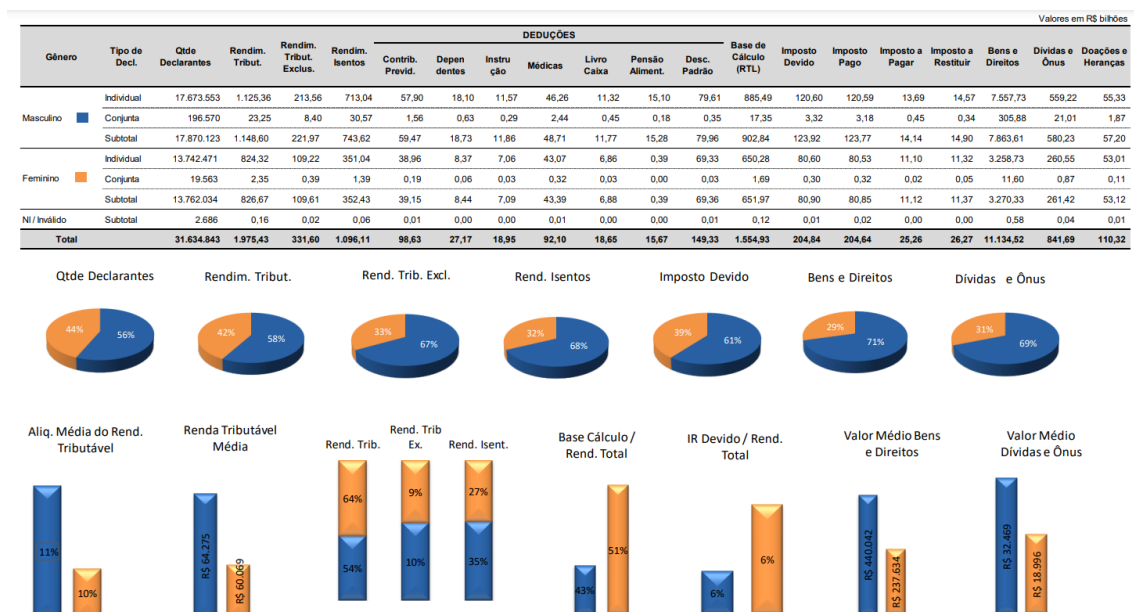
analistas econômicos, à comunidade acadêmica, aos órgãos do Governo e à população em geral, informações que serão de extrema importância para o aprimoramento da tributação das pessoas físicas, em busca de uma tributação cada vez mais equitativa”.

Da leitura do referido relatório, observa-se que, no ano de 2021, relativo ao ano calendário 2020, foram apresentadas 31.634.843 DIRPFs, sendo que 17,87 milhões foram apresentadas por homens (56%) e 13,762 milhões por mulheres (44%). As DIRPFs apresentadas de forma “conjunta” alcançam o número de 196.570 das entregues por homens e 19.563 por mulheres. Ao todo, as DIRPFs somaram R\$ 1.975,43 bilhões em rendimentos tributáveis (salários e honorários de profissionais liberais) e R\$ 1.096,11 bilhão em rendimentos isentos (lucros distribuídos, rendimentos de poupança, etc), além de R\$ 331,60 bilhões em rendimentos com tributação exclusiva na fonte (aplicações financeiras). Os bens declarados somaram R\$ 11.134,52 bilhões.

É de conhecimento empírico que os estratos menos abastados da sociedade brasileira tendem a ter menor escolaridade e maiores dificuldades quanto ao trato com tecnologias. O que apresenta indícios claros que tendem a confirmar a necessidade de auxílio de uma grande parte dos contribuintes ao se depararem com a entrega da DIRPF, tal como exposto por DIAS (2020). Nesse sentido Salvato, Ferreira e Duarte (2010) afirmam que a renda é diretamente proporcional à escolaridade, explicando que o diferencial de renda é decorrente da diferença de escolaridade dos indivíduos. Já Barbosa e Pessôa (2009) afirmam que os ganhos de renda associados aos anos de escolaridade são expressivos. Os salários se alteram, a cada ano de escolaridade, em média, 10%.

A seguir, são apresentados na figura 9 os dados colhidos do relatório começando pelo gênero e as diferenças de renda entre eles.

Figura 9 - Resumo das Declarações por Gênero e Tipo de Declaração



Fonte: Relatório Grandes Números da DIRPF. BRASIL, 2021.

Os rendimentos tributáveis médios das DIRPFs entregues por mulheres ficaram em R\$ 60.069,00/ano e os entregues por homens ficaram em R\$ 64.275,00/ano. Enquanto o rendimento tributável se apresenta, proporcionalmente, próximo ao número de DIRPF entregues entre homens e mulheres, os rendimentos isentos e os rendimentos com tributação exclusiva na fonte se mostram especialmente desproporcionais, ficando na casa de 67-68%, para os homens, e 33-32%, para as mulheres. Os rendimentos isentos e com tributação exclusiva têm origem em rendimentos patrimoniais, em muitos casos. Nesse sentido, a proporção de valor de bens e direitos se mostra mais desigual: 71% homens e 29% mulheres.

Por outro lado, os valores de dívidas e ônus também estão nesse patamar: 69% homens e 31% mulheres. Aqui parece ter uma distribuição não equânime do patrimônio entre os gêneros. Mas, é necessário compreender que o patrimônio dos casais é declarado em apenas uma das DIRPFs, o que pode influenciar erroneamente a análise do dado. Isso é diferente, porém, na situação dos rendimentos isentos e/ou com tributação exclusiva que demonstram uma concentração maior de valores nas contas dos homens, em detrimento das mulheres.

A alíquota média de IR dos rendimentos tributáveis é de 10 a 11%, respectivamente, mulheres e homens. Nesse ponto, se percebe que há muitos valores que escapam da tributação da renda (valores isentos, como rendimentos de dividendos e lucros de empresas). A tributação sobre a renda é percentualmente muito maior em

economias mais desenvolvidas. No Brasil, a tributação maior se dá sobre o consumo (impostos indiretos) que aumentam, sobremaneira, a desigualdade entre ricos e pobres.

Quando se avalia a faixa etária dos apresentantes das DIRPFs do sexo masculino, conforme mostra a Tabela 1, percebe-se que os abaixo de 30 anos são 2,26 milhões. Entre os 31 e os 50 anos, 8,55 milhões. Os apresentantes com mais de 50 anos são 7 milhões. Entre as mulheres, os números são, respectivamente: 1,6 milhões até 30 anos, 6,3 milhões, entre 31 e 50 anos e 6,8 milhões acima de 50 anos. Ao todo, são quase 14 milhões de declarantes com mais de 50 anos, quase a metade dos declarantes no ano.

Tabela 1 - Resumo das Declarações por faixa do declarante e gênero

Faixa Etária	Qtda Declarantes	Rendim. Tribut.	Rendim. Tribut. Exclús.	Rendim. Isentos	DEDUÇÕES										Base de Cálculo (RTL)	Imposto Devido	Imposto Pago	Imposto a Pagar	Imposto a Restituir	Bens e Direitos	Dívidas e Ônus	Doações e Heranças
					Contrib. Previd.	Dependentes	Instrução	Médicas	Livro Caixa	Pensão Aliment.	Desc. Padrão											
Até 18 anos	52.801	1,57	0,13	0,96	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,00	0,25	1,28	0,08	0,06	0,03	0,02	6,37	0,67	0,54			
M 19 a 30 anos	2.215.740	87,24	12,94	32,85	2,27	0,86	0,70	1,40	0,28	0,22	11,58	69,93	5,09	5,65	0,49	1,12	201,44	32,90	4,82			
S 31 a 40 anos	4.547.803	287,57	39,85	127,52	14,06	6,36	3,86	8,11	1,85	2,50	20,18	210,64	25,38	27,07	1,63	3,54	976,96	123,29	10,75			
C 41 a 50 anos	4.011.827	276,27	46,08	166,82	17,41	6,62	4,56	10,64	2,81	4,67	15,10	214,46	30,26	31,80	2,12	3,88	1.519,16	144,50	19,49			
U 51 a 60 anos	3.398.857	290,10	50,85	156,11	14,33	3,22	2,15	11,22	2,47	4,19	16,77	205,76	31,36	30,74	3,68	3,26	1.865,44	127,04	11,04			
I 61 a 70 anos	2.336.715	166,26	42,49	141,58	7,25	1,15	0,50	9,75	1,95	2,34	11,52	131,81	20,18	18,48	3,61	1,97	1.849,51	96,05	6,63			
n 71 a 80 anos	934.771	65,09	21,10	84,14	3,02	0,39	0,07	5,30	1,69	1,07	3,40	50,16	8,30	7,15	1,84	0,77	1.031,53	44,18	3,06			
o Acima de 80 anos	371.390	24,49	8,51	33,62	1,12	0,13	0,01	2,28	0,72	0,29	1,16	18,78	3,28	2,83	0,75	0,34	412,98	11,60	0,88			
subtotal	17.869.904	1.148,60	221,97	743,61	59,47	18,73	11,86	48,71	11,77	15,28	79,96	902,83	123,92	123,77	14,14	14,90	7.863,39	580,23	57,20			
Até 18 anos	45.543	1,46	0,12	0,83	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00	0,23	1,19	0,07	0,05	0,02	0,02	6,90	0,37	0,47				
F 19 a 30 anos	1.557.656	58,52	6,42	20,96	1,43	0,39	0,45	1,21	0,28	0,01	8,10	46,67	2,99	3,38	0,34	0,77	132,28	21,41	4,46			
e 31 a 40 anos	3.340.607	181,57	20,72	60,51	9,23	3,28	2,56	7,30	1,57	0,06	15,52	142,06	15,26	16,42	1,24	2,46	491,30	68,84	9,49			
i 41 a 50 anos	2.975.015	185,51	21,88	67,52	11,10	3,16	2,80	9,10	1,95	0,11	13,21	144,08	17,85	18,68	1,74	2,61	671,14	67,49	11,66			
n 51 a 60 anos	2.649.448	187,06	24,35	66,06	8,73	1,20	1,01	9,67	1,51	0,11	15,76	149,08	20,45	19,98	3,01	2,57	731,52	52,28	11,40			
o 61 a 70 anos	1.932.199	127,37	19,86	66,69	4,92	0,32	0,21	8,51	0,88	0,06	10,92	101,55	13,95	13,08	2,59	1,75	647,87	32,44	8,44			
o 71 a 80 anos	834.184	54,21	9,91	43,92	2,28	0,07	0,04	4,57	0,50	0,03	3,88	42,84	6,29	5,59	1,39	0,73	362,86	12,20	4,70			
o Acima de 80 anos	427.259	30,97	6,35	25,94	1,46	0,02	0,01	3,01	0,20	0,01	1,75	24,51	4,05	3,67	0,80	0,45	226,31	6,39	2,49			
subtotal	13.761.911	826,66	109,61	352,43	39,15	8,44	7,09	43,39	6,88	0,39	69,36	651,96	80,90	80,85	11,12	11,37	3.270,18	261,41	53,12			
Não informado/inválido	3.028	0,17	0,02	0,07	0,01	0,00	0,01	0,00	0,01	0,14	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,95	0,04	0,01			
Total	31.634.843	1.975,43	331,60	1.096,11	98,63	27,17	18,96	92,10	18,65	16,67	149,33	1.554,93	204,84	204,64	25,26	26,27	11.134,62	841,69	110,32			

Fonte: Relatório Grandes Números da DIRPF. Brasil, 2021

Quando se fala em faixa de rendimentos (Tabela 2), percebe-se que a maior parcela, em número de declarantes, se concentra na faixa de base de cálculo de até R\$ 22.847,76 – rendimento anual (11,1 milhões de DIRPFs). Essa é a faixa anual de isenção de IR e, se somada essa faixa de declarantes (considerados, nesse requisito, isentos) aos apresentantes que têm base de cálculo de até R\$ 33.919,80 (em média, menos de R\$ 3.000,00 mensais), teremos 18 milhões de declarações apresentadas (57% das DIRPFs entregues). Com base nesses dados, pode-se inferir que as menores rendas normalmente estão associadas aos mais baixos níveis de conhecimento formal. O que indica que, provavelmente, serão o público que mais precisará de orientação para a apresentação da DIRPF. Essas 18 milhões de declarações somam R\$ 439 bilhões em rendimentos tributáveis (apenas 22% do total), R\$ 93 bilhões em rendimentos com tributação exclusiva na fonte (28% do total) e R\$ 547 bilhões em rendimentos isentos (49,8% do total). Esses declarantes dizem possuir R\$ 4.370 bilhões em patrimônio (39% do total) e 39% do total das dívidas e ônus (R\$ 331 bilhões). Com base nesses dados,



depreende-se que os demais 43% de apresentantes de DIRPF detêm 78% dos rendimentos, o que representa grande concentração de renda. Aliás, com os dados dessa tabela, vê-se que menos de 23% dos apresentantes detêm mais de 59% dos rendimentos tributáveis no Brasil e mais de 48% do patrimônio declarado.

Tabela 2 - Resumo das Declarações por faixa de base de cálculo anual (em bi de R\$)

Faixa de BC Anual	Qtde Declarantes	Rendim. Tribut.	Rendim. Tribut. Exclus.	Rendim. Isentos	DEDUÇÕES							Base de Cálculo (RTL)	Imposto Devido	Imposto Pago	Imposto a Pagar	Imposto a Restituir	Bens e Direitos	Dívidas e Ônus	Doações e Heranças
					Contrib. Previd.	Dependentes	Instrução	Médicas	Livro Caixa	Pensão Aliment.	Desc. Padrão								
Até 22.847,76	11.144.354	183,29	63,88	447,10	5,59	4,73	1,98	12,97	1,48	2,00	21,71	132,82	0,00	2,41	0,02	2,21	3.389,83	251,95	42,64
De 22.847,77 até 33.919,80	6.879.351	256,30	30,95	99,98	8,28	6,17	3,34	11,58	1,27	1,86	32,17	191,64	2,59	5,71	0,45	3,54	981,24	80,65	7,99
De 33.919,81 até 45.012,80	3.924.467	203,28	25,47	72,71	7,27	3,78	2,59	9,16	1,04	1,49	24,99	152,96	6,24	8,89	1,09	3,73	770,66	63,50	6,27
De 45.012,81 até 55.976,16	2.440.362	161,60	20,71	57,65	6,08	2,43	1,97	7,17	0,88	1,19	19,65	122,23	8,88	10,62	1,52	3,27	612,54	52,10	4,98
Acima de 55.976,16	7.246.309	1.170,96	190,59	418,66	71,41	10,06	9,07	51,22	13,98	9,14	50,81	955,29	187,13	177,01	22,18	13,53	5.380,26	393,48	48,44
<b>Total</b>	<b>31.634.843</b>	<b>1.975,43</b>	<b>331,60</b>	<b>1.096,11</b>	<b>98,63</b>	<b>27,17</b>	<b>18,95</b>	<b>92,10</b>	<b>18,65</b>	<b>15,67</b>	<b>149,33</b>	<b>1.554,93</b>	<b>204,84</b>	<b>204,64</b>	<b>25,26</b>	<b>26,27</b>	<b>11.134,52</b>	<b>841,69</b>	<b>110,32</b>

Fonte: Relatório Grandes Números da DIRPF. Brasil, 2021

Com os dados das declarações entregues por faixa de rendimento em salários-mínimos (tabela 4), percebe-se que o quantitativo de pessoas que apresentaram DIRPF e que receberam, em média, menos de 5 salários mínimos mensais foi de 18.215.679 (57,5% do total de DIRPFs entregues), incluídos todos os tipos de rendimentos, sejam oriundos de salários, de alugueis, de aplicações financeiras, etc. O que confirma os dados dos rendimentos tributáveis. Do total, 4.937.872 DIRPFs foram apresentadas por contribuintes com rendimento médio de menos de 2 salários mínimos mensais, auferidos no ano de 2020 (15,6% do total). O patrimônio declarado pelas pessoas que receberam até 5 salários mínimos foi de R\$ 4.991 bilhões (44,8% do total) e as dívidas e ônus dessa camada de contribuintes é de R\$ 391,24 bilhões (46,5% do total).

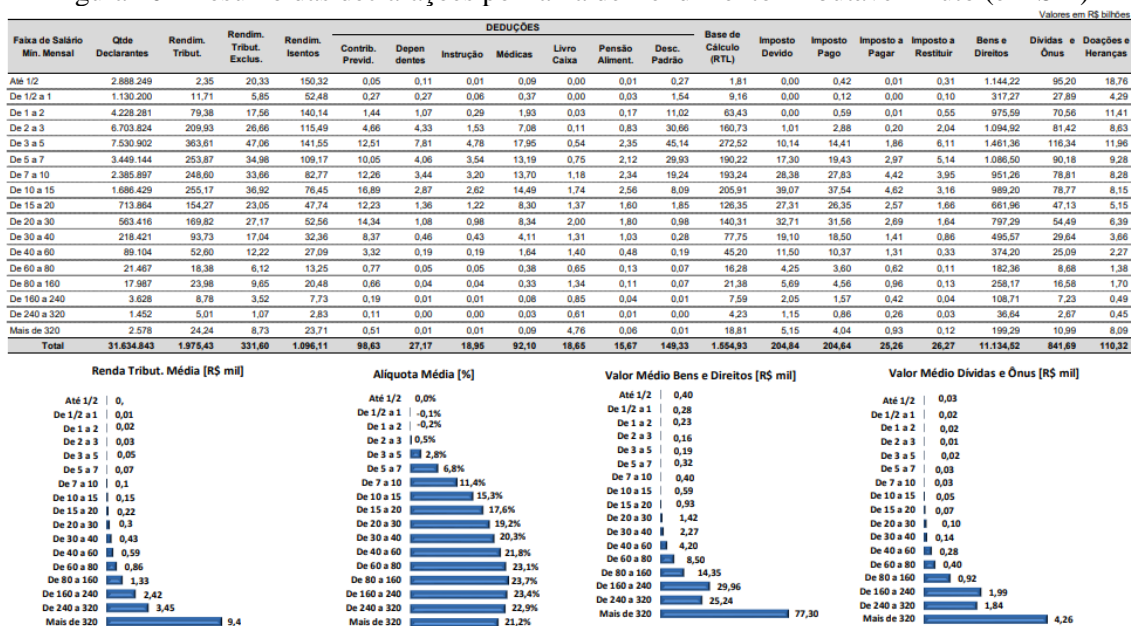
Aqui se vislumbra que mais da metade das DIRPFs foram entregues pela faixa menos abastada da população o que, somada ao fator idade, presente em todos os estratos (dados não apresentados no relatório), indica, empiricamente, uma possível congruência com os resultados encontrados pela pesquisa de DIAS (2020). O referido estudo indica a necessidade de auxílio de mais da metade da população na confecção da DIRPF; ou seja, um público numeroso que, provavelmente, detem menor conhecimento tributário e até de informática, levando-os a precisarem de ajuda para dirimir suas dúvidas ao apresentar a DIRPF anual.

Tabela 3 - Resumo das Declarações por faixa de base de cálculo Anual e gênero (em SM)

Faixa de Salário Min. Mensal	Qtd Declarantes	Rendim. Tribut.	Rendim. Tribut. Exclús.	Rendim. Isentos	DEDUÇÕES								Base de Cálculo (RTL)	Imposto Devido	Imposto Pago	Imposto a Pagar	Imposto a Restituir	Bens e Direitos	Dividas e Ônus	Doações e Heranças
					Contrib. Previd.	Dependentes	Instrução	Médicas	Livro Caixa	Pensão Alimen.	Desc. Padrão									
Até 1/2	1.938.404	6,03	21,23	136,17	0,67	0,51	0,16	1,97	0,20	0,60	0,23	1,68	0,00	0,45	0,01	0,36	1.145,15	84,12	10,81	
De 1/2 a 1	1.194.585	16,22	6,94	66,74	0,43	0,44	0,12	1,02	0,09	0,23	2,05	11,85	0,00	0,16	0,00	0,14	405,54	35,36	3,14	
De 1 a 2	4.345.329	117,49	17,99	106,78	3,43	3,43	1,36	5,05	0,61	1,58	14,32	87,71	0,08	1,31	0,02	1,21	976,54	65,85	6,78	
De 2 a 3	9.831.780	157,24	21,14	67,96	5,64	4,26	2,08	6,25	0,71	1,91	19,09	117,29	2,35	4,34	0,37	2,33	704,80	56,74	9,81	
De 3 a 5	3.129.462	200,24	28,76	91,11	8,04	3,77	2,73	8,28	1,06	2,69	23,51	150,16	10,37	12,59	1,66	3,86	973,13	78,10	5,29	
De 5 a 7	1.133.954	109,77	15,87	43,86	5,32	1,72	1,49	5,08	0,66	1,82	10,15	83,55	11,15	11,36	1,61	1,84	513,14	42,12	2,77	
De 7 a 10	895.927	117,60	18,30	41,39	7,12	1,61	1,36	5,60	0,64	1,81	5,92	93,55	16,38	15,99	1,90	1,53	513,47	42,12	3,09	
De 10 a 15	691.586	128,92	20,50	41,44	9,44	1,41	1,18	6,04	0,74	1,88	2,89	105,34	21,76	21,14	2,00	1,42	594,01	43,42	3,43	
De 15 a 20	308.224	79,93	14,18	26,67	6,41	0,66	0,56	3,46	0,55	1,06	0,85	66,39	15,04	14,52	1,22	0,73	409,65	25,43	2,46	
De 20 a 30	253.798	91,53	17,40	32,29	7,60	0,57	0,50	3,68	0,86	1,02	0,53	76,77	16,47	17,81	1,42	0,81	522,85	35,79	2,73	
De 30 a 40	77.494	38,12	8,72	16,89	2,61	0,18	0,17	1,16	0,56	0,29	0,17	32,97	8,26	7,65	0,77	0,22	245,71	15,99	1,39	
De 40 a 60	40.132	27,02	8,42	19,17	1,26	0,10	0,09	0,59	0,68	0,19	0,13	24,00	6,18	5,45	0,75	0,16	260,43	17,53	1,44	
De 60 a 80	12.290	11,74	3,83	8,07	0,39	0,03	0,03	0,19	0,44	0,06	0,05	10,55	2,77	2,30	0,41	0,06	111,13	5,87	0,67	
De 80 a 160	11.935	17,81	7,61	15,53	0,44	0,03	0,03	0,20	1,01	0,07	0,05	15,98	4,27	3,41	0,69	0,09	199,96	13,42	0,88	
De 160 a 240	2.544	7,14	2,09	5,03	0,14	0,01	0,01	0,06	0,74	0,02	0,01	6,14	1,66	1,28	0,32	0,03	78,51	6,24	0,43	
De 240 a 320	1.017	4,09	0,96	2,27	0,10	0,00	0,00	0,02	0,45	0,02	0,00	3,50	0,95	0,72	0,21	0,02	33,47	2,27	0,12	
Mais de 320	1.682	17,71	8,02	22,25	0,42	0,01	0,00	0,06	1,76	0,04	0,00	15,42	4,22	3,30	0,76	0,09	176,15	9,84	7,96	
Subtotal	17.870.123	1.148,60	221,97	743,62	59,47	18,73	11,86	48,71	11,77	15,28	79,96	902,84	123,92	123,77	14,14	14,90	7.863,61	580,23	57,20	
Até 1/2	1.363.530	3,99	11,27	74,25	0,40	0,18	0,10	1,55	0,21	0,01	0,19	1,36	0,00	0,27	0,00	0,23	479,63	39,09	13,23	
De 1/2 a 1	900.052	12,18	3,06	31,66	0,30	0,18	0,10	1,04	0,12	0,00	1,51	8,91	0,00	0,11	0,00	0,10	185,88	12,42	3,54	
De 1 a 2	3.134.752	83,37	9,81	54,43	2,14	1,50	0,97	5,04	0,57	0,03	10,35	62,77	0,06	0,92	0,01	0,86	427,00	32,61	6,97	
De 2 a 3	2.848.938	116,01	12,46	35,11	3,45	1,88	1,38	5,94	0,62	0,04	15,06	87,65	1,78	3,24	0,33	1,79	315,41	28,80	4,90	
De 3 a 5	2.775.084	175,16	19,03	47,71	5,71	2,00	1,80	8,21	0,89	0,07	22,70	133,79	9,32	11,02	1,72	3,46	486,34	43,95	6,23	
De 5 a 7	1.056.923	99,83	11,28	23,88	3,95	0,92	0,93	5,04	0,51	0,06	10,71	77,72	10,35	10,14	1,85	1,68	258,60	25,51	3,53	
De 7 a 10	756.131	97,07	11,00	22,02	5,32	0,76	0,77	5,36	0,52	0,05	5,59	78,71	13,76	12,87	2,07	1,22	258,53	22,26	3,37	
De 10 a 15	513.810	93,43	11,52	20,85	6,80	0,55	0,56	5,07	0,57	0,05	2,33	77,71	16,01	15,05	1,89	0,97	281,93	21,52	3,53	
De 15 a 20	203.615	52,09	6,33	11,67	4,31	0,22	0,23	2,63	0,40	0,03	0,52	43,75	9,91	9,39	0,95	0,46	170,12	12,83	2,05	
De 20 a 30	151.097	54,08	6,78	12,80	4,84	0,18	0,19	2,50	0,51	0,04	0,26	45,57	10,95	10,46	0,90	0,44	193,29	11,21	2,68	
De 30 a 40	37.417	18,31	2,68	5,81	1,42	0,05	0,05	0,65	0,28	0,01	0,07	15,78	3,95	3,62	0,40	0,09	74,64	4,92	1,11	
De 40 a 60	13.685	9,19	1,75	4,38	0,48	0,02	0,02	2,44	0,28	0,00	0,04	8,12	2,09	1,76	0,34	0,04	52,39	2,24	0,67	
De 60 a 80	3.353	3,25	0,66	2,17	0,10	0,00	0,00	0,06	0,20	0,00	0,01	2,87	0,75	0,58	0,16	0,01	22,97	1,33	0,26	
De 80 a 160	2.714	4,21	0,95	3,09	0,09	0,00	0,00	0,05	0,41	0,00	0,01	3,64	0,97	0,72	0,22	0,02	32,96	1,51	0,61	
De 160 a 240	506	1,50	0,41	0,98	0,02	0,00	0,00	0,01	0,24	0,00	0,00	1,22	0,33	0,23	0,09	0,01	13,66	0,25	0,05	
De 240 a 320	192	0,79	0,16	0,63	0,01	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,66	0,18	0,13	0,05	0,00	4,14	0,27	0,34	
Mais de 320	235	2,20	0,49	1,00	0,03	0,00	0,00	0,01	0,43	0,00	0,00	1,74	0,48	0,33	0,12	0,01	12,84	0,71	0,06	
Subtotal	13.762.034	826,67	109,61	352,43	39,15	8,44	7,09	43,39	6,88	0,39	69,36	651,97	80,90	80,85	11,12	11,37	3.270,33	261,42	53,12	
Não Informado/Inválido	2.686	0,16	0,02	0,06	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,01	0,12	0,01	0,02	0,00	0,00	0,58	0,04	0,01	
Total	31.634.843	1.976,43	331,60	1.096,11	98,63	27,17	18,95	92,10	18,65	15,67	149,33	1.554,93	204,84	204,64	25,26	26,27	11.134,92	841,69	110,32	

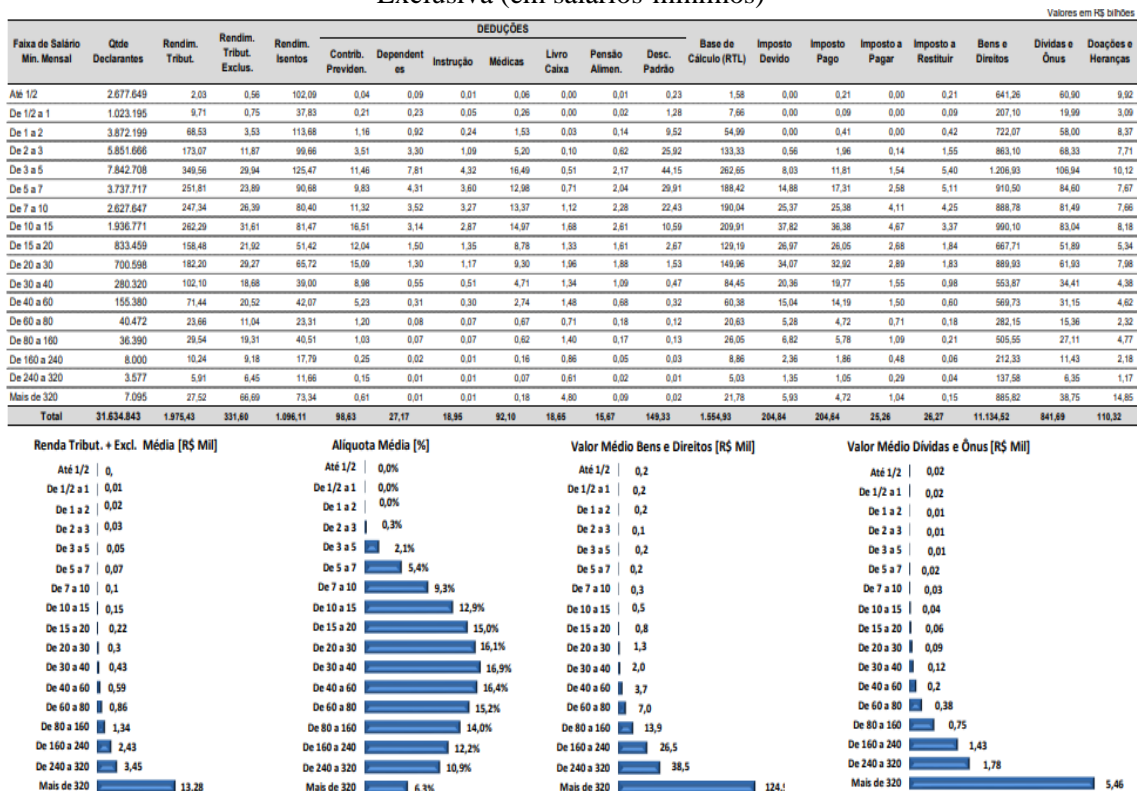
Fonte: Relatório Grandes Números da DIRPF. Brasil, 2021

Figura 10 - Resumo das declarações por faixa de Rendimento Tributável Bruto (em SM)



o valor médio para os declarantes que recebem menos de 20 salários mínimos não chega a atingir R\$ 1.000,00. Não há dúvida, portanto, da enorme concentração de renda aqui desnudada. Essa concentração de renda se mostra maior considerando que a tabela das faixas de tributação do Imposto de Renda não tem tido uma atualização que acompanhe a inflação, no período estudado, trazendo rendimentos menores para a obrigatoria apresentação da DIRPF.

Figura 11 - Resumo das Declarações Por Faixa de Rendimentos Tributáveis + Tributação Exclusiva (em salários-mínimos)



Fonte: Relatório Grandes Números da DIRPF. Brasil, 2021

Da análise da Figura 12, relativa ao “Resumo das Declarações Por Faixa de Rendimentos Totais”, nota-se que a maior alíquota média de Imposto de Renda é de 10,6%, se concentrando na faixa de rendimentos mensais médios entre 20 a 30 salários mínimos – faixa de rendimentos. A partir dessa faixa observa-se que a alíquota efetiva de IR se mostra decrescente, chegando a apenas 2,1% para os declarantes que se encontram na faixa de mais de 320 salários mínimos mensais de média.

Para deixar mais clara essa análise, observa-se que as alíquotas de IR partem de 7,5% e chegam a 27,5%, segundo a Legislação de regência. Apesar de serem crescentes, a diminuição da tributação percebida (em percentuais) ocorre por conta do tipo de rendimento recebido. Até 30 salários mínimos estão os trabalhadores que têm carteira

assinada ou são servidores públicos. Toda esse rendimento é tributável, ao passo que o rendimento dos empresários (dividendos e lucros) são rendimentos isentos. Como os lucros e dividendos são muito maiores do que a massa salarial, os contribuintes que têm rendimentos maiores sofrem, em média, uma tributação muito menor.

Figura 12 - Resumo das Declarações Por Faixa de Rendimentos Totais (em SM)

Faixa de Salário Min. Mensal	Qtde Declarantes	Rendim. Tribut.	Rendim. Tribut. Exclus.	Rendim. Isentos	DEDUÇÕES								Base de Cálculo (RTL)	Imposto Devido	Imposto Pago	Imposto a Pagar	Imposto a Restituir	Bens e Direitos	Dívidas e Ônus	Doações e Heranças
					Contrib. Previden.	Dependen-tes	Instrução	Médicas	Livro Caixa	Pensão Aliment.	Desc. Passivo									
Até 1/2	1.604.246	1,11	0,15	0,26	0,02	0,05	0,01	0,02	0,00	0,00	0,12	0,90	0,00	0,02	0,00	0,02	311,66	25,99	0,00	
De 1/2 a 1	578.381	4,98	0,24	0,70	0,09	0,12	0,02	0,06	0,00	0,01	0,65	4,03	0,00	0,03	0,00	0,03	67,17	6,67	0,01	
De 1 a 2	2.755.245	43,66	1,62	6,50	0,69	0,57	0,14	0,49	0,02	0,05	6,05	35,64	0,00	0,23	0,00	0,23	327,87	27,28	0,08	
De 2 a 3	5.014.845	135,86	8,80	15,27	2,77	2,73	0,84	2,75	0,08	0,43	20,42	105,53	0,40	1,43	0,08	1,12	466,06	42,82	0,18	
De 3 a 5	8.262.962	322,63	26,22	94,11	10,06	7,30	3,82	12,52	0,41	1,83	42,03	244,66	6,35	9,80	1,01	4,52	894,67	82,26	0,98	
De 5 a 7	4.316.910	245,95	22,02	90,87	8,98	4,33	3,43	12,74	0,59	1,87	26,71	184,29	12,34	15,05	1,92	4,71	724,20	70,96	1,85	
De 7 a 10	3.219.144	249,14	24,44	62,36	10,56	3,67	3,28	13,52	0,96	2,18	24,90	190,08	22,21	23,03	3,47	4,40	797,00	71,83	2,97	
De 10 a 15	2.526.189	269,86	29,51	85,20	15,62	3,40	3,03	15,56	1,47	2,81	14,35	213,82	35,29	34,52	4,37	3,73	956,29	91,08	4,42	
De 15 a 20	1.167.190	165,21	20,68	66,46	11,74	1,69	1,48	9,57	1,20	1,60	4,47	133,46	26,01	25,30	2,62	2,00	689,99	59,67	3,89	
De 20 a 30	1.073.869	197,20	28,40	100,13	15,78	1,60	1,39	10,79	1,82	1,99	3,21	160,61	34,47	33,65	2,95	2,24	970,45	71,20	6,64	
De 30 a 40	462.066	110,54	18,53	70,14	9,40	0,71	0,63	5,65	1,35	1,18	1,22	90,41	20,75	20,16	1,70	1,17	652,02	45,79	5,30	
De 40 a 60	340.832	94,56	21,74	88,54	7,44	0,55	0,50	4,42	1,69	0,96	0,98	78,04	18,47	17,68	1,76	0,99	739,51	46,09	7,98	
De 60 a 80	117.987	35,20	12,39	53,80	2,21	0,18	0,16	1,46	0,91	0,34	0,40	29,53	7,12	6,59	0,90	0,35	403,70	25,17	5,56	
De 80 a 160	122.641	42,14	21,57	102,30	1,86	0,17	0,16	1,47	1,67	0,32	0,50	36,00	8,89	7,71	1,49	0,40	746,42	44,50	12,50	
De 160 a 240	30.762	13,99	10,28	50,33	0,42	0,04	0,04	0,40	0,94	0,09	0,13	11,93	3,04	2,39	0,68	0,11	366,30	25,07	6,59	
De 240 a 320	13.567	7,78	7,14	31,94	0,21	0,02	0,02	0,19	0,63	0,05	0,06	6,61	1,71	1,30	0,42	0,06	229,45	15,17	4,47	
Mais de 320	28.007	35,64	77,87	257,19	0,77	0,04	0,03	0,49	4,91	0,17	0,12	29,11	7,78	5,75	1,88	0,21	1.801,75	90,13	46,89	
<b>Total</b>	<b>31.634.843</b>	<b>1.975,43</b>	<b>331,80</b>	<b>1.096,11</b>	<b>98,83</b>	<b>27,17</b>	<b>18,85</b>	<b>92,10</b>	<b>18,65</b>	<b>15,67</b>	<b>149,33</b>	<b>1.554,93</b>	<b>204,84</b>	<b>204,84</b>	<b>25,26</b>	<b>28,27</b>	<b>11.134,52</b>	<b>841,69</b>	<b>110,32</b>	

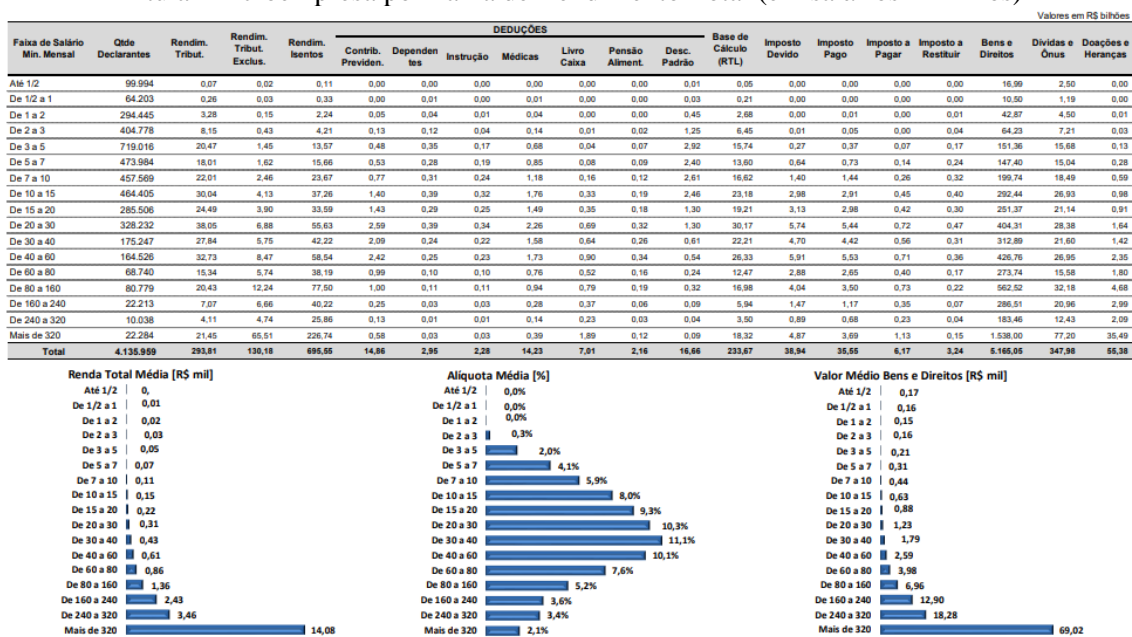
  

Renda Tribut. Média [R\$ mil]	Alíquota Média [%]	Valor Médio Bens e Direitos [R\$ mil]	Valor Médio Dívidas e Ônus [R\$ mil]
Até 1/2   0,	Até 1/2   0,0%	Até 1/2   0,19	Até 1/2   0,02
De 1/2 a 1   0,01	De 1/2 a 1   0,0%	De 1/2 a 1   0,12	De 1/2 a 1   0,01
De 1 a 2   0,02	De 1 a 2   0,0%	De 1 a 2   0,12	De 1 a 2   0,01
De 2 a 3   0,03	De 2 a 3   0,3%	De 2 a 3   0,09	De 2 a 3   0,01
De 3 a 5   0,05	De 3 a 5   1,6%	De 3 a 5   0,11	De 3 a 5   0,01
De 5 a 7   0,07	De 5 a 7   3,9%	De 5 a 7   0,17	De 5 a 7   0,02
De 7 a 10   0,1	De 7 a 10   6,6%	De 7 a 10   0,25	De 7 a 10   0,02
De 10 a 15   0,15	De 10 a 15   9,2%	De 10 a 15   0,38	De 10 a 15   0,04
De 15 a 20   0,22	De 15 a 20   10,3%	De 15 a 20   0,59	De 15 a 20   0,05
De 20 a 30   0,3	De 20 a 30   10,6%	De 20 a 30   0,90	De 20 a 30   0,07
De 30 a 40   0,43	De 30 a 40   10,4%	De 30 a 40   1,41	De 30 a 40   0,10
De 40 a 60   0,6	De 40 a 60   9,0%	De 40 a 60   2,17	De 40 a 60   0,14
De 60 a 80   0,86	De 60 a 80   7,0%	De 60 a 80   3,42	De 60 a 80   0,21
De 80 a 160   1,35	De 80 a 160   5,4%	De 80 a 160   6,09	De 80 a 160   0,36
De 160 a 240   2,42	De 160 a 240   4,1%	De 160 a 240   11,58	De 160 a 240   0,61
De 240 a 320   3,45	De 240 a 320   3,6%	De 240 a 320   16,91	De 240 a 320   1,12
Mais de 320   13,24	Mais de 320   2,1%	Mais de 320   64,33	Mais de 320   3,22

Fonte: Relatório Grandes Números da DIRPF. Brasil, 2021

A Figura 13 mostra o “Resumo das Declarações de Recebedores de Lucros e Dividendos + Rend.Sócio e Titular de Microempresa por faixa de Rendimento Total” informa que 4.135.959 contribuintes indicaram esse tipo de rendimento (13% do total), sendo que o rendimento tributável desses contribuintes foi de R\$ 293 bilhões (14,8%) e os rendimentos isentos somaram R\$ 695,55 bilhões (63,4% do total). Os bens e direitos, R\$ 5.165 bilhões, são 46,34% do total de bens e direitos de todos os declarantes do IRPF.

Figura 13 - Resumo das Declarações de Recebedores de Lucros e Dividendos + Rend.Sócio e Titular Microempresa por Faixa de Rendimento Total (em salários-mínimos)



Fonte: Relatório Grandes Números da DIRPF. Brasil, 2021

Assim, uma vez apresentados os dados acima, se vislumbra que mais da metade das DIRPFs foram entregues pela faixa de renda menos abastada da população. O que, somada ao fator idade, presente em todos os estratos (dados não apresentados no relatório), indica, empiricamente, uma possível congruência com os resultados encontrados pela pesquisa de DIAS (2020). Ademais, cabe ressaltar que esses resultados corroboram com o pressuposto que orientou essa pesquisa ao indicar a necessidade de haver investimento pela RFB na oferta de auxílio para mais da metade da população na confecção da DIRPF, anualmente.

Com efeito, considerando que mais de 50% dos contribuintes que apresentam a DIRPF – mais de 17 milhões de pessoas – se encontram nos estratos menos abastados da sociedade e ponderando que há uma relação conhecida de menor renda associada à menor escolaridade, é de se perceber que, provavelmente, boa parte desses contribuintes tenham dificuldades para a apresentação da DIRPF. A conclusão a que se chega com base nesses elementos preliminares do estudo, portanto, é a necessidade de haver políticas para oferecer um atendimento mais humanizado por parte da RFB. O esforço dessa humanização é oferecer apoio técnico para esses contribuintes para que consigam compreender os termos técnicos tributários, bem como prepará-los para entender as nuances dos sistemas (informatizados) de auxílio, de apresentação da DIRPF, de acompanhamento de seu processamento e de retificação/correção dessa declaração.

#### 4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA QUALITATIVA

O objetivo desta seção é apresentar o perfil dos servidores entrevistados que atuam no atendimento aos contribuintes na 10ª DRF, visando subsidiar a análise geral das respostas que integram essa pesquisa. Conforme já destacado, foram realizadas 11 (onze) entrevistas junto aos chefes de atendimento de unidades localizadas no estado do Rio Grande do Sul que circunscreve a 10ª Região Fiscal da RFB. Destes, nove se identificaram como homens e apenas duas mulheres, conforme mostra o Gráfico 1.

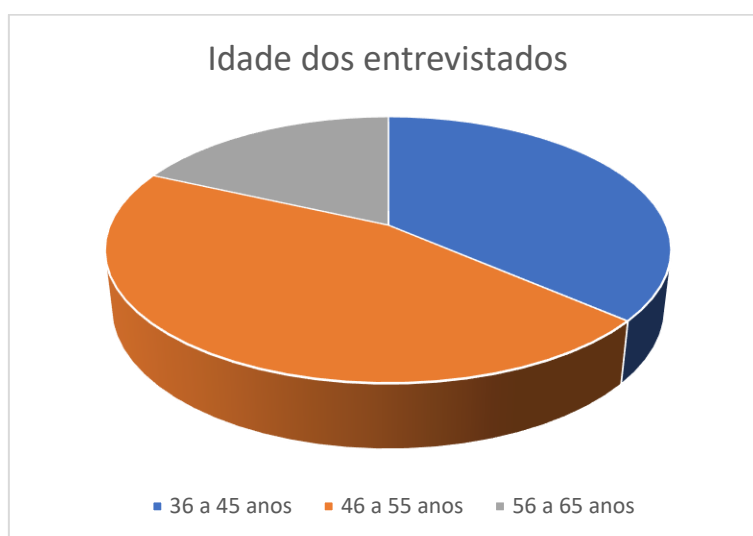
Gráfico 1 - Gênero dos Respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quatro do total de entrevistados se encontram na faixa etária de 36 a 45 anos; cinco de 46 a 55 anos e dois entre 56 e 65 anos de idade, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Idade dos Respondentes



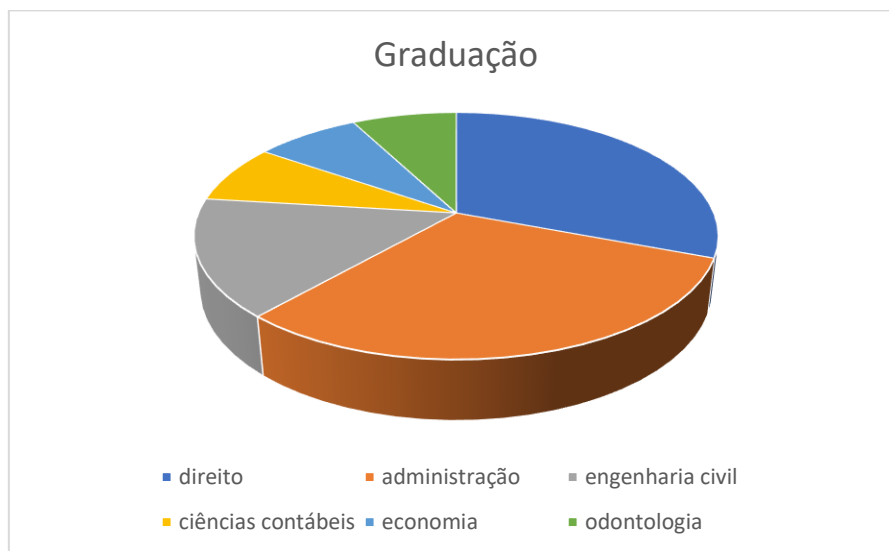
Fonte: o autor

Todos têm formação superior, sendo que alguns declararam ter mais de uma



formação. Conforme mostra o Gráfico 3, foram destacados como áreas de formação superior os seguintes cursos: Direito (4), Administração de Empresas (4), Engenharia Civil (2), Ciências Contábeis (1), Economia (1) e Odontologia (1).

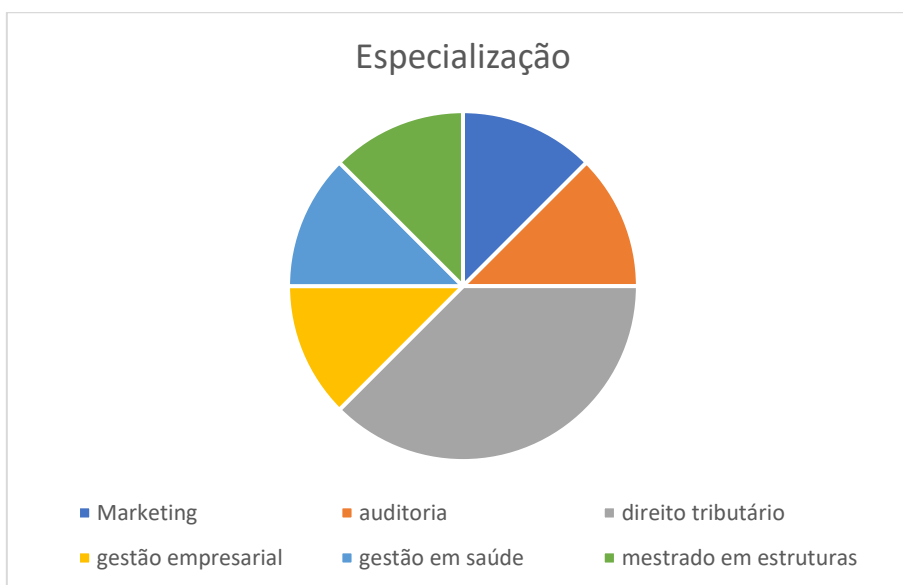
Gráfico 3 – Perfil da Formação Acadêmica dos Respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda sobre o perfil da formação pós-graduada seis declararam ter especialização e um respondente informou ter mestrado. Conforme mostra o Gráfico 4, os cursos destacados foram os seguintes: MBA em Marketing (1), Auditoria (1), Direito Tributário (3), Gestão Empresarial (1), Gestão de Serviços em Saúde (1) e o mestrado em Estruturas.

Gráfico 4 – Perfil da Formação em Nivel de Especialização dos Respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao tempo de serviço público, a média dos respondentes alcançou 20,5 anos. O entrevistado com menos tempo de serviço público somou 9 anos e o com maior tempo está há 36 anos trabalhando. O tempo de serviço dedicado a RFB é, em média, 17,3 anos. Os entrevistados têm de 8 a 31 anos de tempo de “casa”, sendo que a média de vinculação destes ao atendimento é de 11 anos. Um dos entrevistados tem 24 anos de vinculação ao atendimento da RFB.

Para complementar esses dados, buscou-se nos sistemas de Recursos Humanos da RFB encontrar a quantidade de cursos (em horas) dos entrevistados, destacando os anos de 2020 a 2022, conforme apresentado no Quadro 3. Como forma de comparação, foram incluídos os dados deste pesquisador que atua na referida DRF Santo Ângelo/RS.

Quadro 3 – Número de horas em cursos de cada entrevistado

IDENTIFICAÇÃO	HORAS DE CURSOS TOTAL	HORAS DE CURSOS EM 2020-2022
Entrevistado 1	1.119	456
Entrevistado 2	952	500
Entrevistado 3	1.147	178
Entrevistado 4	1.558	390
Entrevistado 5	966	294
Entrevistado 6	700	100
Entrevistado 7	734	47
Entrevistado 8	648	198
Entrevistado 9	456	74
Entrevistado 10	928	591
Entrevistado 11	694	91
Entrevistador	1.222	628

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que os servidores entrevistados têm formação, bem diversificada, bem como todos primam pela realização de cursos ofertados pela RFB para se aprimorarem, haja vista a quantidade de horas dispendidas nesse esforço formativo. A idade dos entrevistados e o tempo de trabalho na RFB demonstram que todos têm bastante experiência no setor de atendimento e, certamente, com esse tempo de experiência e sua qualificação, sua opinião pode e deve ser considerada importante e suas sugestões alicerçadas em excelentes práticas.

#### 4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A segunda parte da entrevista buscou identificar a percepção dos entrevistados sobre a eficiência e efetividade dos serviços de atendimento da RFB, assim como sobre as dúvidas recorrentes dos contribuintes da 10ª RF, destacando, também, os serviços de atendimento complementares que têm sido oferecidos nas unidades de atendimento da

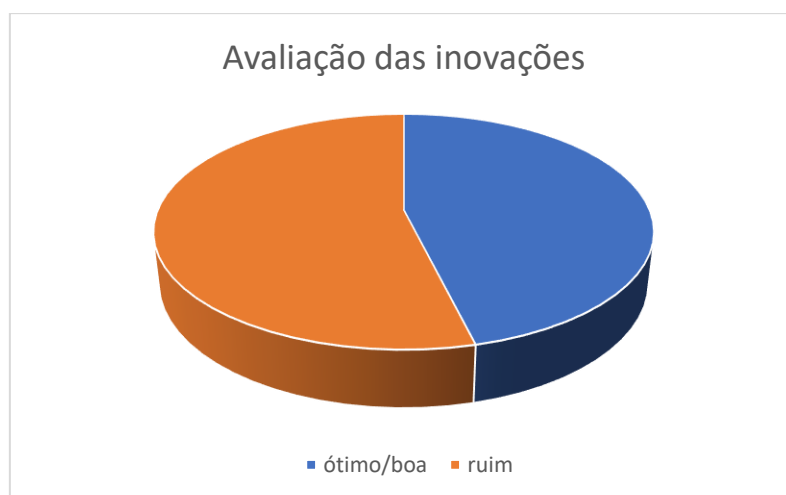


10ª RF, não descritos na carta de serviços da RFB, finalizando com a análise das sugestões apontadas por alguns dos respondentes.

#### 4.3.1. Sobre os níveis de eficiência e efetividade dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB

Para esse segundo bloco de perguntas priorizou-se saber **como avaliavam a evolução das inovações dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB aos contribuintes**. Conforme destacado no Gráfico 5 e explicitado na frequência dada às categorias analíticas no Quadro 4, o conjunto de respostas revelou haver uma percepção, predominantemente, negativa (Ruim) dos entrevistados, 57,14%, em comparação com o percentual (42,86%) que avaliou essas inovações como positiva (Ótima/Bom).

Gráfico 5 – Avaliação das Inovações



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 –Evolução dos Serviços de Atendimento da RFB por Categorias Analíticas

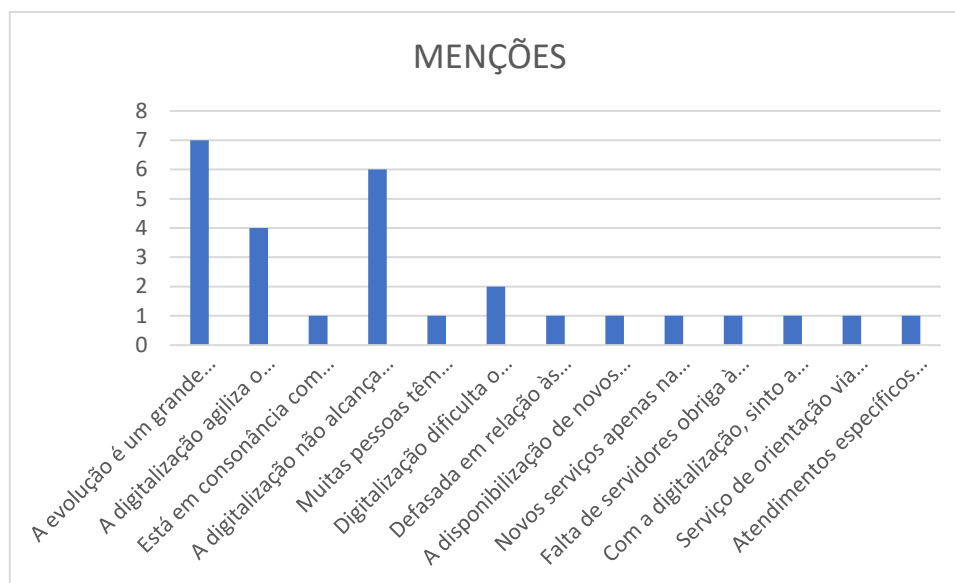
AVALIAÇÃO	CATEGORIAS ANALITICAS	MENÇÕES	PERCENTUAL
Ótimo/boa: 12 (42,86%)	A evolução é um grande avanço/positiva, é eficiente/efetiva	7	25%
	A digitalização agiliza o atendimento	4	14,29%
	Está em consonância com os demais órgãos federais	1	3,57%
Ruim: 14 (57,14%)	A digitalização não alcança a todos (hipossuficientes, analfabetos tecnológicos)	6	21,43%
	Muitas pessoas têm aversão à tecnologia	1	3,57%
	Digitalização dificulta o acesso a alguns	2	7,14%
	Defasada em relação às instituições privadas	1	3,57%
	A disponibilização de novos serviços ocorre por conta da demanda	1	3,57%
	Novos serviços apenas na versão digital	1	3,57%
	Falta de servidores obriga à digitalização	1	3,57%
	Com a digitalização, sinto a falta de serviços, como a orientação	1	3,57%
Serviço de orientação via digital é vago e	1	3,57%	

	superficial, quando existe		
	Atendimentos específicos estão fora da digitalização	1	3,57%
Total		28	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 6 apresenta os percentuais alcançados por cada categoria apresentada na Tabela acima, destacando o número de menções para cada indicador.

Gráfico 6 – Avaliação da Evolução dos Serviços



Fonte: Elaborado pelo Autor

Para deixar mais claros os dados destacados no Gráfico acima foram destacados alguns argumentos defendidos pelos respondentes, em relação a percepção positiva da inovação dos serviços de atendimento ao contribuinte pela RFB. Sobre esse aspecto destaca-se abaixo a visão do Entrevistado 1 que considera que o processo de digitalização revelou-se como um grande avanço destacando que “[...] a digitalização dos serviços facilitou e agilizou muito o trabalho dos escritórios contábeis e eu percebi que os contadores principalmente os mais idosos que não dominam informática no início tiveram muitas dificuldades, mas agora já se adaptaram.”

Reforça essa opinião, a visão do Entrevistado 6 ao destacar que:

Houve um grande avanço na qualidade dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB, sobretudo daqueles disponibilizados via atendimento digital (e-CAC), que passaram a disponibilizar soluções para a quase totalidade das demandas dos contribuintes. Pequenos avanços ocorridos, como a geração de documentos de arrecadação com código de barras ou QRCode para pagamentos com PIX, por exemplo, proporcionam ainda mais facilidades aos contribuintes.

Concluindo a avaliação positiva sobre essa questão, o Entrevistado 9 reforça que

“[...] As possibilidades tecnológicas atuais são muitas e a Receita está certa em oferecer o máximo possível de soluções de atendimento que envolvam uso intensivo de tecnologia e autonomia para os contribuintes, sem a necessidade de contato direto com servidores [...]”

Conforme destacado no referencial teórico-empírico, Costa et. al. (2014) e Rothberg (2008) convergem com essa avaliação ao destacarem que a oferta de serviços públicos, através do uso das TICs, são estratégias dos governos para avançar na modernização do serviço público. Corroborando com essa visão, Osborne & Brown (2013) afirmam que o uso destes recursos oferece ganhos na eficiência e operacionalização dos serviços prestados pela Administração Pública. Por fim, outros autores reforçam que um dos motivos que levam um governo a implementar as plataformas de e-Gov, conforme apontam Keramati et al. (2018), são o fato de possibilitarem maior eficiência, satisfação, descentralização, transparência e envolvimento dos cidadãos nas decisões públicas, qualidade do serviço, controle, e ainda, proporcionarem a entrega *online* de serviços públicos e a redução de custos de serviços.

Por outro lado, estudiosos críticos têm apresentado preocupações com essa visão tecnicista sobre os avanços trazidos pelas TICs nas inovações relativas ao atendimento aos cidadãos. Sobre esse aspecto Dias (2020) destacou em sua pesquisa doutoral que é fundamental considerar os aspectos relativos a educação dos usuários, de modo a garantir acessibilidade e inclusão. Ao abordar os impactos gerados pelo processo de digitalização do atendimento da RFB, a citada autora ressalta que parte dos contribuintes revelam não ter a desenvoltura necessária para acompanhar essas evoluções tecnológicas. Afirma que os dados de sua pesquisa doutoral confirmam que as motivações para essas dificuldades decorrem de falta de capacidade tecnológica ou cognitiva.

Conforme podem ser observadas nas respostas destacadas a seguir, os entrevistados que pontuaram os aspectos negativos ou preocupantes desse processo de inovação, convergem com as preocupações apontadas pelos citados autores. Nesse sentido, foram destacados os seguintes depoimentos:

Entrevistado 1: “Os atendimentos de conclusão de alteração de CPF [...] costumam ser prestados para hipossuficientes, estrangeiros e pessoas com aversão a tecnologia. Muitos contribuintes ainda têm preconceito em relação ao atendimento digital.”

Entrevistado 4: “Necessárias e eficientes, entretanto para uma parte da

população o acesso ficou mais difícil e complicado.”

Entrevistado 6: “Apesar disso, percebe-se que ainda existe certa dificuldade na utilização dos serviços on-line por alguns contribuintes que ainda não estão habituados a utilizá-los.”

Os dados críticos destacados pelos respondentes 1, 4 e 6 revelam ser importante salientar a necessidade dos governos investirem em estratégias de prestação de serviços *online*, mas destacam que essas inovações não podem priorizar apenas os aspectos de infraestrutura (tecnológicos). Ressaltam, pois, ser essencial que esses investimentos sejam acompanhados, *pari e passus*, de ações permanentes de capacitação dos cidadãos. Conforme destacado pelos estudos desenvolvidos pela Un Desa (2017), somente com a integração dessas estratégias educativas será possível que os serviços públicos via *e-Gov* sejam mais participativos e colaborativos. Corroboram com essa leitura os estudos de Basu (2004), ao defender que quanto mais a população tiver conhecimento em informática, mais acostumada estará com o autosserviço prestado nas plataformas de *e-Gov*.

A seguir foram destacadas algumas contribuições apresentadas pelos entrevistados que ratificam que o caminho pela “digitalização total” não é a solução para garantir a eficiência e efetividade da política de atendimento aos contribuintes pela RFB:

Entrevistado 2 - “A RFB tem modificado significativamente a forma de atendimento, oferecendo a maioria dos serviços apenas no ambiente digital. Há mais de um motivo para isso. Primeiramente, em razão do rápido avanço da tecnologia a sociedade caminha para a digitalização e, nesse sentido, o serviço público também precisa direcionar a sua atenção. Em segundo lugar, o pequeno quantitativo de servidores tem forçado a digitalização dos serviços de atendimento. O problema que identifiquei é que esse segundo motivo está acelerando a mudança para a digitalização sem que a RFB e, também o cidadão, estejam preparados para essa mudança. A percepção principal é que alguns serviços deixaram de ser oferecidos a partir da digitalização. O serviço de orientação é um deles. Os canais oferecidos para orientação só podem dar respostas vagas e superficiais em razão do sigilo fiscal, sem conseguir oferecer um atendimento conclusivo à dúvida do cidadão.”

Entrevistado 3 - “Assim cria-se um aumento da satisfação pelos serviços prestados pela RFB, para contribuintes que conseguem utilizar as novas ferramentas desenvolvidas.” (grifo meu)

Entrevistado 4 – “Necessárias e eficientes, entretanto para uma parte da população o acesso ficou mais difícil e complicado.” (grifo meu)

Entrevistado 6 – “Houve um grande avanço na qualidade dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB, sobretudo daqueles disponibilizados via atendimento digital (*e-CAC*), que passaram a disponibilizar soluções para a quase totalidade das demandas dos

contribuintes. [...] Apesar disso, percebe-se que ainda existe certa dificuldade na utilização dos serviços on-line por alguns contribuintes que ainda não estão habituados a utilizá-los.”

Percebe-se pelas respostas apresentadas que há uma facilitação para alguns dos contribuintes, mas, também, observa-se haver uma discriminação em relação àqueles cidadãos que não tem domínio tecnológico ou cognitivo sobre o uso intensivo do *e-gov* que, praticamente, tem sido alijados do processo de informatização oferecida pelo atendimento da RFB.

Conforme destacado no capítulo teórico-empírico, amparado nos estudos de Dias (2020), em 2019, o governo brasileiro iniciou o processo de implantação de uma “nova” plataforma de e-Gov, com o propósito de agrupar os serviços do poder executivo federal em um único ambiente online chamado plataforma “gov.br”. O autor destaca que somente a Secretaria da Receita Federal do Brasil possui 365 serviços online ativos nessa plataforma (<https://www.gov.br/>) e somente 120 em formato presencial (RFB, 2020b). Dentre os serviços mais representativos, em termos de percentual de etapas digitais, estão os voltados ao atendimento das pessoas físicas como os serviços vinculados ao Cadastro de Pessoa Física (CPF) e à Declaração do Imposto sobre a Renda da Pessoa Física (DIRPF) que, em sua maioria, têm 100% das etapas digitais disponibilizadas.

No contexto dos serviços relativos ao preenchimento e envio da DIRPF, observa o autor que 100% das etapas são realizadas, atualmente, de modo online, mediado pela plataforma de serviços do Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC), sendo um serviço obrigatório a todos os residentes no Brasil que se enquadrem na legislação tributária. Para Dias (2020), ao disponibilizar a DIRPF unicamente por meio eletrônico e-Gov, o governo parece considerar que todos os cidadãos sejam dotados de competências cognitivas para compreenderem todos os seus deveres e direitos, tanto em termos específicos dos tributos quanto no que se refere a realização das tarefas de preencher, enviar, acompanhar, retificar e pagar o Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPF); além de pressupor que possuem os recursos necessários para o preenchimento e envio da Declaração e, ainda, que tenham domínio das competências técnicas necessárias para sua eficiente e efetiva utilização.

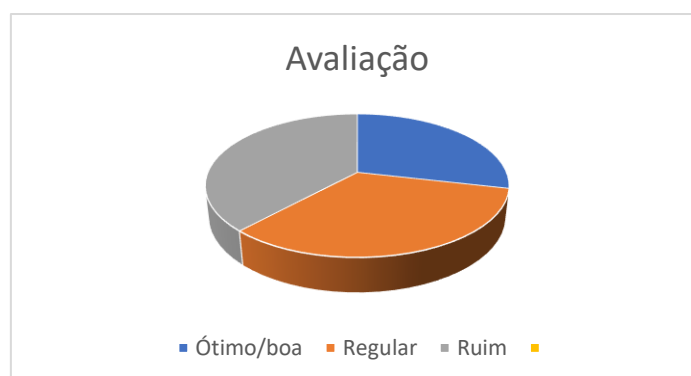
Conclui a citada autora que o ideal seria que todos os contribuintes fossem dotados de competências técnicas e cognitivas para preencher enviar com segurança

suas DIRPF. Dando seguimento a sua análise crítica, afirma que, mesmo que o sistema seja autoexplicativo e sejam apresentados diversos tutoriais e informações no sítio do gov.br, não há garantias de que todos os cidadãos contribuintes terão igual compreensão e perícia sobre a tecnologia e as tributações relativas à DIRPF.

Ainda sobre o bloco de perguntas dedicado a avaliar a percepção sobre os níveis de eficiência e efetividade dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB, serão analisadas a seguir as respostas dos entrevistados à segunda questão, cujo objetivo foi identificar **se os serviços de atendimento oferecidos hoje pela RFB (digitais, em sua maioria) são eficientes e efetivos.**

Conforme mostra o Gráfico 7, as opiniões dadas foram agrupadas por níveis/ graus de avaliação: ótima/boa, regular e ruim. Os respondentes foram fazendo várias falas sobre esses serviços e no final da entrevista foram registradas 21 menções que refletem o seguinte resultado: 28,6% avaliaram que consideravam que os serviços oferecidos eram “ótimos/bons”, 38,8% avaliaram que eram “regular” e 33,32% responderam considerar como “ruim”.

Gráfico 7 – Avaliação da Eficiência e Efetividade dos Serviços



Fonte: Elaborado pelo autor

A síntese da totalidade das respostas categorizadas estão detalhadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Avaliação da Eficiência e Efetividade dos Serviços

CATEGORIAS	MENÇÕES	PERCENTUAL
Muito/bastante eficientes (os digitais)	6	28,6%
Eficientes, mas não efetivos (demora na conclusão)	2	9,52%
Efetivos para os profissionais (contadores)	2	9,52%
Necessidade de avaliação se os resultados alcançados estão de acordo com os pretendidos	1	4,76%
Sim, mas não para todo o público-alvo	1	4,76%
Alguns serviços, sim	1	4,76%
Baixo quantitativo de servidores	1	4,76%
Não profissionais têm dificuldade ou não têm acesso (senhas ou nível “prata” para o site)	2	9,52%

Não profissionais não conseguem encontrar o que precisam pois há demasia de termos técnicos e os assuntos não são relacionados	2	9,52%
Analfabetismo e exclusão digital restringem a eficácia	1	4,76%
Alguns serviços perderam eficiência e efetividade (revisões de débitos, p.e.), indeferimentos causados por erros nas solicitações (retrabalho)	1	4,76%
Reclamações quanto à dificuldade de navegação, quanto ao visual do e-CAC, existência de “becos sem saída”	1	4,76%

Fonte: Elaborado pelo autor

As avaliações que consideram a eficiência e a efetividade dos serviços oferecidos pela RFB regular ou ruim somam 71,4% das menções, um percentual alto em relação aos 28,6% de menções que avaliam como bons ou ótimos. Para uma melhor compreensão das justificativas que cada grupo de respondente apontou, apresenta-se a seguir a seleção de algumas manifestações organizadas por grau/nível de avaliação destacando a percepção dos entrevistados:

Entrevistado 2 - “Os serviços de atendimento são muito eficientes, de modo geral, pois os contribuintes conseguem fazer praticamente todos os serviços de pela internet (Portal E-CAC, entre outros). O que não está disponível online, pode ser conseguido por meio de atendimento presencial. O problema do baixo quantitativo de servidores na agência foi parcialmente contornado com a criação de diversas equipes virtuais e com a disponibilização de serviços online. Quanto à efetividade, poderia dizer que é média: os serviços são muito efetivos para os profissionais da área tributária, como contadores, pois conseguem requerer praticamente todos os serviços sem precisar ir até uma agência; o grande público, de modo geral, possui muita dificuldade de utilização dos serviços disponibilizados pela internet, tanto porque não consegue acessar o sistema (não consegue o nível de acesso “prata” da senha “Gov.br”), quanto por conseguir acessar ao sistema, mas não conseguir encontrar o que precisa (têm dificuldade de entender os termos que a RFB utiliza e como os assuntos estão relacionados).”(grifos nossos)

Entrevistado 3 - “Acredito que sim. Porém, objetivamente, teria que ser avaliado se os resultados alcançados estão de acordo com os resultados pretendidos.”

Entrevistado 4 - “Sim, mas não para todo o público-alvo.”

Entrevistado 5 - “Considero atualmente as formas de atendimento oferecidas como efetivamente eficientes, mesmo considerando as dificuldades tecnológicas derivadas das diferentes plataformas e as restrições orçamentárias. Já a efetividade encontra algumas barreiras decorrentes do perfil socioeducacional do Brasil, que apresenta situações como o analfabetismo e a exclusão digital, fatores que restringem a eficácia dos serviços oferecidos.”

Entrevistado 8 - “Na minha opinião a eficiência tem um grau muito satisfatório. Entretanto a efetividade tem um grau bom, mas ainda necessita ser melhorada. Em razão do oferecimento de novos serviços de forma digitais, contribuintes (quase a totalidade pessoas físicas) ainda não possuem o conhecimento necessário para execução e

encaminhamento dos serviços de forma autônoma.”

Ao analisar as respostas dos entrevistados novamente, é possível identificar a diferenciação entre os contribuintes e usuários que detêm conhecimento e os que são considerados “analfabetos tecnológicos” ou que desconhecem os termos técnicos da legislação tributária utilizados pela RFB em seus canais digitais de atendimento. Outros respondentes enfatizam a distância entre o que o contribuinte pretendia solicitar e o que ficou expresso no seu requerimento ressaltando haver uma falha de comunicação.

Para contextualizar a discussão desses dados no referencial teórico-empírico, cabe ressaltar que a NPM implantado na Administração Pública brasileira, a partir de 1995 (MATIAS-PEREIRA, 2008), teve como propósito central introduzir as bases do que tem sido denominado de ‘reinvenção do governo’, base do modelo de administração gerencial focado em solucionar problemas operacionais (DUNN & MILLER, 2007). Com base nas prioridades estabelecidas por essa nova abordagem administrativa, deveriam ser priorizadas estratégias de modernização focados na melhoria dos resultados da gestão que reflete o compromisso com o cumprimento do princípio da Eficiência – que logo seria integrado como princípio Constitucional por meio da aprovação da EC n. 19/98 (BARBOSA ET AL., 2013).

Com base nessas mudanças no ideário orientador da nova Administração Pública, as mudanças introduzidas pela NPM não se limitaram apenas às mudanças nas estruturas de governo. Avançam, também, na alteração das competências dos servidores que passaram a ser preparados e cobrados pelo desempenho atrelado à capacidade de entrega de serviços públicos (DUNN & MILLER, op. cit). Nesse sentido, concorda-se com a interpretação crítica feita por Damian & Merlo (2013), Santos e Ribeiro (1993), Santos et. al. (2004), ao destacarem que a NPM estava preocupada em favorecer, dentre outras inovações, os processos de institucionalização, racionalização, flexibilização e desestatização da gestão pública nos três níveis governamentais (municipal, estadual e federal).

Sobre esses aspectos, pode-se inferir que o movimento de transformações (modernização) que emerge, a partir dos anos de 1990 no Brasil, tinha como principal propósito integrar todos os atores sociais na solução dos problemas públicos (gestores, servidores e cidadãos). Corrobora com essa interpretação algumas sugestões formuladas pelos entrevistados ao destacarem que o processo de integração impositiva entre os interesses de inovação da gestão pública e dos contribuintes nem sempre são



compatíveis no tempo e espaço sócio-histórico. Nessa direção, apontam algumas críticas e sugestões que falam justamente da falta de empatia que o Estado tem revelado com o contribuinte, especialmente com aqueles que reiteram a cada ano fiscal que não dispõem das competências tecnológicas e/ou técnicas para conseguir, de forma independente, se “auto atender”.

Dando seguimento à análise dos dados levantados sobre a avaliação dos níveis de eficiência e efetividade, outra questão formulada aos entrevistados privilegiou avaliar **o que poderia ser melhorado nos serviços disponibilizados pela RFB, atualmente, para reduzir o nível de recorrência das dúvidas dos contribuintes no período da apresentação da DIRPF.**

Conforme destacado no Quadro 6, os entrevistados apresentaram pontos de vista diferentes em relação às categorias de análise indicadas como aspectos que podem contribuir para a melhoria dos serviços de atendimento da RFB.

Quadro 6 – Sugestões Apresentadas pelos Entrevistados para a Melhoria dos Serviços de Atendimento da RFB

CATEGORIAS	MENÇÕES	%
Atendimento específico para dúvidas via chat no período da entrega da DIRPF	1	5%
Destaque para o “perguntão” no site	3	15%
Plantão Fiscal Telefônico (dúvidas sobre legislação)	1	5%
Vídeos na internet com tutoriais (do tipo “passo-a-passo)	2	10%
Perguntão para DIRPFs simples	1	5%
Plantão de atendimento para dúvidas	1	5%
Sistema nacional de orientação, interfaces únicas e atendimento unificado, com entendimento e linguagem nacional	1	5%
Atendimento telefônico padrão, operado por servidores (não terceirizados) e redes sociais	3	15%
Melhorias no layout e na forma de apresentação dos conteúdos na página da RFB (respostas estão lá, só que não são fáceis de encontrar)	1	5%
Palestras feitas pela RFB atingem somente os profissionais ou público interno	2	10%
Acesso à informação deve ser simplificado, no momento do preenchimento da DIRPF	1	5%
Linguagem mais simples e assertiva da RFB	2	10%
RFB precisa ocupar as redes sociais de forma ativa	1	5%
Total	20	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme pode ser observado, as sugestões foram diversificadas, mas é possível identificar que a maioria das respostas (19 de 20) foca na orientação prestada ao contribuinte. Fica evidenciado para o grupo de entrevistados que a melhoria dos serviços passa pela adoção de uma postura proativa e educativa da RFB junto aos contribuintes. Esse posicionamento deve ser mais enfático no que se refere as ações de

orientação e explicação por meio de diversos recursos (como, por exemplo, vídeos na internet) que funcionem como um tutorial acessível aos diversos perfis de contribuintes para que possam desenvolver, progressivamente, competências de se autoatender. Foram ressaltadas as sugestões apontadas pela maioria dos entrevistados. Dentre as 11 (onze) sugestões foram destacadas, em negrito, as apresentadas pelos entrevistados 5, 6, 7, 9 e 11, pois convergem com o pressuposto e os objetivos deste trabalho:

Entrevistado 1 - “Sugiro um atendimento específico para dúvidas via chat durante o período da entrega da DIRPF. Sugiro um destaque para o perguntão no site, pois muitos contribuintes desconhecem essa ferramenta. Sugiro um plantão fiscal telefônico para dúvidas.”

Entrevistado 2 - “Creio que a disponibilização, na internet, de vídeos curtos de tutoriais e arquivos do tipo “passo a passo”, facilitariam a resolução da maioria dos casos simples. O arquivo contendo perguntas e respostas sobre o IRPF (conhecido como Perguntão) é muito completo e atende bem às necessidades de quem tem dúvidas mais complexas, mas, em minha opinião, é pouco prático para quem precisa apenas entregar uma DIRPF com poucas informações (por exemplo, possui apenas uma fonte de renda, sem patrimônio a declarar).”

Entrevistado 3 - “Maior divulgação do ‘Perguntas e Respostas’.”

Entrevistado 4 - “Manter um plantão de atendimento para tirar dúvidas.”

**Entrevistado 5 - “A criação de um sistema nacional de orientação, com interfaces únicas e atendimento unificado, seguindo entendimentos e linguagem nacional. O fornecimento de canais de atendimento telefônico e pelas redes sociais, como a plataforma Whatsapp e similares, com parâmetro e configuração nacional poderia constituir este sistema nacional de orientação de DIRPF.” (atendimento humanizado)**

**Entrevistado 6 - “As dúvidas dos contribuintes geralmente são sobre aplicação ou interpretação da legislação ou então sobre o preenchimento da declaração. As respostas para a grande maioria dessas dúvidas estão no Perguntas e Respostas e na ajuda do programa de preenchimento da declaração. Mesmo tendo acesso a estes materiais, muitos contribuintes ainda procuram o atendimento para ter maior segurança no esclarecimento de suas dúvidas. Também há contribuintes que têm dificuldade na localização e utilização do material de ajuda. Para facilitar o acesso a essas informações poderiam ser feitas melhorias no layout e na forma de apresentação dos conteúdos na página da RFB. É inegável que já houve grandes melhorias nesse sentido e o acesso à informação está muito mais facilitado do que em épocas passadas, mas esse é um processo de evolução constante que sempre pode melhorar.” (proatividade do atendimento da RFB – humanização, redução do tecnicismo)**

**Entrevistado 7 - “Os eventos de divulgação e palestras que a RFB oferece são direcionados principalmente para os profissionais de contabilidade. Normalmente o cidadão não acompanha esses eventos, nem são divulgados para isso. O cidadão tem as**

**orientações escritas no site da RFB na internet (Perguntas e Respostas do IRPF). Nem sempre a resposta escrita se encaixa perfeitamente na dúvida do cidadão. Nesse caso, o ideal seria um atendimento telefônico em todas as unidades da RFB ou atendimento presencial, para esclarecimento das dúvidas.” (humanização do atendimento, redução do tecnicismo, aproximação)**

**Entrevistado 9 - “Eu creio que a principal iniciativa seria o uso de uma linguagem simples, sem tributês nem juridiquês, [...]no Perguntas e Respostas [...]. Essa questão da linguagem simples e acessível não é só na questão da DIRPF, mas a Receita toda precisa evoluir nisso [...]. O Perguntas e Respostas também poderia ser mais amplo e na época da DIRPF deveria ganhar destaque com um link direto no site, sem passar por menus e mais menus.” (redução do tecnicismo, humanização do atendimento, aproximação)**

**Entrevistado 11 - “A criação de um atendimento telefônico padrão, de nível Nacional, formado por servidores.”(humanização do atendimento, aproximação com o cidadão)**

Cotejando essa análise e discussão dos dados com o referencial teórico-empírico, cabe lembrar que Linders (2012) afirmou que as plataformas de *e-Gov* são ferramentas eletrônicas de autosserviço que permitem a realização de procedimentos públicos administrativos sem que o cidadão tenha necessidade de comparecer às unidades de serviço do governo. Destacando, ainda, que essa inovação estimula um comportamento mais ativo e participante dos contribuintes na prestação de serviços públicos.

Mas, apesar do reconhecimento desses aspectos positivos, é fundamental levar em consideração o que sustentam Gil-Garcia & Flores-Zúniga (2020) ao alertarem que a utilização massiva das plataformas *e-Gov* ocorre, em sua maioria, quando os cidadãos percebem os benefícios dos serviços eletrônicos como superiores aos dos serviços presenciais. O que corrobora com algumas das sugestões apresentadas, especialmente as que ressaltam que a RFB precisa fazer com que os benefícios sejam percebidos de modo que os contribuintes se sintam seguros em se auto atenderem. Sobre essa perspectiva, cabe destacar que alguns respondentes sugeriram um cuidado especial com a linguagem utilizada, que deve priorizar a simplicidade para atender ao propósito de um canal de fácil utilização pelos contribuintes. Esta última sugestão aponta justamente uma oposição aos encaminhamentos atuais do autoatendimento digital quando se analisa as questões e dúvidas apresentadas pelos contribuintes sobre a DIRPF.

A última questão desse primeiro bloco de perguntas indagou, por fim, **quais outros recursos achavam que poderiam ou deveriam ser utilizados pela RFB para**

**atender, de forma mais eficiente e efetiva, as dúvidas recorrentes dos contribuintes sobre os atuais serviços de atendimento.** Mais uma vez, observa-se uma diversidade de sugestões que foram categorizadas no Quadro 7, apresentada abaixo.

Quadro 7 – Sugestões de Recursos para Melhoria da Eficiência e Efetividade do Atendimento

CATEGORIAS	MENÇÕES	PERCENTUAL
Entrevistas para meios de comunicação	1	6,66%
Postagens de vídeos curtos nas mídias sociais (passo a passo focado nas dúvidas mais recorrentes)	3	20%
Atendimento mais personalizado para sanar dúvidas	1	6,66%
Canais que os contribuintes realmente utilizam em sua vida particular (telefônico e whatsapp) devem ser usados. Canal telefônico capacitado para instruir dúvidas recorrentes	3	20%
Investir nos canais que têm a possibilidade de conclusividade	1	6,66%
Sanar dúvidas só tem conclusividade em atendimentos presenciais	1	6,66%
Aumentar a parceria com os NAFs	1	6,66%
Mutirão de colegas para atendimento nos NAF (nos períodos de entrega de DIRPF) e nas Unidades da RFB	1	6,66%
Fazer levantamento das dúvidas mais recorrentes para direcionar de forma mais efetiva seus canais de atendimento (curva de Pareto)	1	6,66%
Linguagem mais simples no site da RFB – Mais simples do que usado no perguntão	1	6,66%
Houve muita diminuição do quantitativo de servidores no atendimento presencial	1	6,66%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Nessa pergunta foram apontadas 15 (quinze) sugestões. Algumas, inclusive reforçando as propostas feitas à pergunta anterior. A maioria das indicações (13 das 15) reforça preocupação em se buscar passar orientações mais claras para os contribuintes. Nesse sentido alguns deram especial ênfase à necessidade de atendimento “mais personalizado”, com “possibilidade de conclusividade maior” por meio de “canais que os contribuintes realmente utilizam em sua vida particular (como telefone e whatsapp)”. Outros deram destaque para a utilização da “curva de Pareto” que significa “direcionar [...] os canais de atendimento” e mutirão para atendimentos em NAF na época da entrega de DIRPF. A seguir podem ser analisadas algumas das sugestões apontadas:

Entrevistado 2 “Disponibilização de vídeos curtos de tutoriais em plataformas como o Youtube, com a complementação de arquivos do tipo “passo a passo”.

Entrevistado 4 “Atendimento mais personalizado para sanar dúvidas.”

Entrevistado 5 “Abertura de canais coincidentes com os que os

contribuintes mais utilizam em suas vidas particulares, como por exemplo um atendimento telefônico específico e especializado e um canal nas redes sociais (como o Whatsapp) também específico.”

Entrevistado 7 “Entendo que os recursos atuais são suficientes e eficientes, entretanto a efetividade do esclarecimento das dúvidas não é satisfatória. Constatamos, no atendimento presencial, que, mesmo com resposta a sua dúvida obtida por canal remoto (por manual ou por servidor em equipes remotas), alguns casos, somente são realmente esclarecidos em unidades presenciais pelos atendentes.”

Entrevistado 10 “A. No Site oficial, [www.gov.br/receitafederal](http://www.gov.br/receitafederal), devemos ao máximo convergir, no que for possível, a linguagem simples com a técnica/legal. Não basta ter um perguntão. De uma forma fácil e simples devemos dispor as informações ao alcance do contribuinte. B. Mídias sociais. Já que são dúvidas recorrentes, focar nessas dúvidas para a produção de conteúdo. C. Dispor de um canal telefônico, em cada região fiscal, que seja capacitado e tenha condições de instruir sobre dúvidas recorrentes. No período da DIRPF, este canal telefônico receberá um incremento de pessoal e operará por níveis (nível 1 triagem – servidores terceirizados. Nível 2 Servidores da casa).”

Entrevistado 11 “Atendimento telefônico e teleatendimento”.

Importa destacar que, apesar de as sugestões apresentarem, predominantemente, aspectos relativos ao processo de humanização do atendimento, com aproximação do conteúdo e plataforma à realidade do contribuinte, é digno de registro o que disseram Wirtz & Daiser (2015) quando se referiram aos serviços de e-Gov transacionais. Eles afirmam que a grande vantagem dos serviços de e-Gov transacionais é que permitem o processamento de procedimentos administrativos completos sem ter necessidade de presença física a uma unidade de serviço público. Mas acrescentam que o sucesso dessa comunicação requer assinatura ou identificação digital pois costuma exigir que os usuários forneçam informações pessoais, conforme corrobora Gao & Lee (2017).

Ao contemplar esses aspectos, Moon (2002), Shareef et al. (2009) e Criado & Ramilo (2003), ressaltam que essas garantias necessitam de alto nível de segurança e privacidade. O que implica admitir que os sistemas em nível transacional são complexos, ricos em dados, recursos multimídia e transações, apresentam maior impacto na prestação de serviços, pois fazem uso de funcionalidades aprimorados tanto para os cidadãos quanto para os governos e seus departamentos. Nessa análise e discussão, Dias (2020) sustenta que essa complexidade pode ser um problema para a utilização massiva por parte dos contribuintes, pois lhes faltam competências tecnológicas.

### 4.3.2 Sobre as dúvidas recorrentes dos contribuintes da 10ª DRF

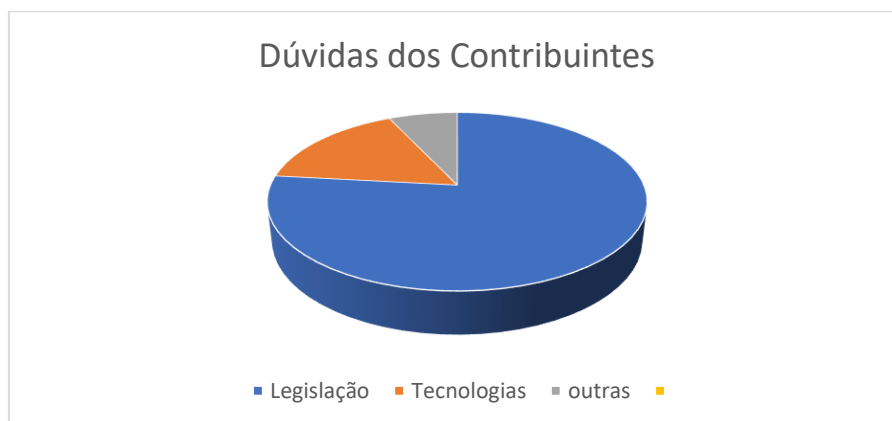
Este segundo bloco de perguntas pediu que os respondentes apresentassem suas percepções sobre as dúvidas recorrentes dos contribuintes junto à 10ª RF. A primeira questão relativa a esse tema buscou identificar **quais as maiores dificuldades que os contribuintes da 10ª RF têm apresentado para o preenchimento da DIRPF**. Para orientar as respostas foram apresentadas três alternativas: (i) Dúvidas sobre a legislação; (ii) Dúvidas sobre o domínio das tecnologias ou sobre a utilização do programa gerador; e (iii) Dúvidas sobre outros assuntos.

Cabe esclarecer que para os objetivos da pesquisa era possível que os respondentes identificassem mais de uma resposta. Para fechar esse segundo bloco de questão foi perguntado, ainda, quais dúvidas consideravam ser mais comuns entre os contribuintes junto a 10ª RF.

O gráfico 8 revela que as principais dúvidas são sobre a legislação, que alcançaram o índice de 76,76% das respostas. Seguida das dúvidas tecnológicas, que alcançaram 16,28% das menções e, por fim, outras dúvidas que totalizaram 7% das respostas.

Um dado relevante a ser observado na análise e discussão desses dados refere-se ao fato de que os respondentes não explicitaram, exatamente, quais eram as dúvidas que os contribuintes registravam sobre a legislação. Cabe registrar que esse número exige um aprofundamento sobre esse dado visto que, mesmo não estando diretamente vinculado às competências tecnológicas, essa desinformação produz efeitos importantes sobre o nível de eficiência e efetividade da entrega das DIRPF.

Gráfico nº 8 – Dúvidas dos Contribuintes



Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas categorizadas das dificuldades indicadas pelos contribuintes deram origem ao Quadro 8 apresentado abaixo que ajuda a situar as dúvidas sobre legislação em relação as demais situações apontadas.

Quadro 8 – Avaliação das Dificuldades dos Contribuintes referentes ao Atendimento da RFB

CATEGORIAS	MENÇÕES	PERCENTUAL
Dúvidas sobre legislação (não especificadas)	11	76,76%
Legislação de Ganho de capital	5	
Pensão alimentícia	1	
Despesas dedutíveis	3	
Isenção acima de 65 anos (aposentadoria)	1	
Renda variável	4	
Obrigatoriedade de entrega	3	
Auxílio-emergencial	1	
Atividade rural (receitas e despesas)	2	
isenções	1	
RRA (rendimentos recebidos acumuladamente)	1	
Dúvidas sobre o domínio das tecnologias ou sobre a utilização do programa gerador	7	16,28%
Dúvidas sobre outros assuntos (não especificado)	1	6,96%
Malha Fiscal	1	
e-defesa (forma para protocolar recursos)	1	

Fonte: Elaborado pelo autor

O estudo desenvolvido por Dias (2020) ajuda a compreender melhor o contexto dos serviços relativos ao preenchimento e envio da DIRPF que, desde 2011, é realizado 100% online. Mas como esse atendimento é mediado pela plataforma de serviços do Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (*e-CAC*), é obrigatório a todos os residentes no Brasil que se enquadrem na legislação tributária. Certamente essa interpretação explica porque a maioria dos contribuintes apresentam dúvidas sobre essa questão (76,76%). Para a autora, ao disponibilizar a DIRPF unicamente por meio eletrônico *e-Gov*, o governo parece considerar que todos os cidadãos são dotados de competências cognitivas para compreenderem todos os seus deveres e direitos quanto ao sistema tributário nacional.

Em segundo lugar, a autora destaca que essa visão uniforme/padronizada que tem sido adotada pela RFB para todos os contribuintes se repete também nos aspectos relativos à realização das tarefas tecnológicas (como preencher, enviar, acompanhar, retificar e pagar o IRPF). Ademais, é exigido dos cidadãos que, além de possuírem todos os recursos necessários para o preenchimento e envio da Declaração, tenham domínio das competências técnicas necessárias para sua utilização durante todo o processo de preenchimento e acompanhamento da declaração. Defende que o ideal seria

que todos os contribuintes fossem dotados de competências técnicas e cognitivas para preencher e enviar com segurança suas DIRPF.

Isso exigiria que o sistema online fosse autoexplicativo e que a RFB disponibilizasse tutoriais e informações no sítio do gov.br, convergindo, assim, com a percepção da maioria dos entrevistados, conforme mostram algumas das respostas apresentadas:

Entrevistado 1 “A grande maioria das dúvidas atendidas na nossa unidade são em relação a ganho de capital, pensão alimentícia, obrigatoriedade de entrega, auxílio emergencial, isenção acima de 65 anos.”

Entrevistado 5 “Dificuldade em saber onde registrar a sua informação”.

Entrevistado 8 “As dúvidas sobre legislação são as mais recorrentes (não são dúvidas sobre interpretação da legislação) e destaca-se a parte de apuração do Ganho de Capital, isenções e deduções”.

Entrevistado 9 “A maior dúvida que eu pude perceber nesse pouco mais de um ano à frente do CAC de Caxias é o completo desconhecimento por parte de muitos contribuintes quanto à obrigatoriedade de apresentação da DIRPF. É assustadora a quantidade de pessoas que procuram diariamente o atendimento da Receita por pendência de regularização de seus CPF, não tendo a menor ideia de que em um determinado ano calendário ultrapassaram o limite de isenção e ficaram obrigados a declarar. Quanto a isso, não sei se existe remédio. Talvez campanha institucional nos veículos de comunicação? Reforço junto a entidades empresariais para orientação dos trabalhadores? Sinceramente, não sei. Quanto a dúvidas de preenchimento, eu percebo que aqui no atendimento as poucas que aparecem dizem respeito a ganho de capital. Os questionamentos que mais atendo se referem a quais despesas são dedutíveis, incidência/isenção no ganho de capital, apuração do imposto na renda variável e atividade rural (receitas e despesas).”

Entrevistado 10 “Dúvidas sobre RRA. Como declarar Rendimentos Recebidos Acumuladamente. O que é parcela Isenta e o que é tributável; - como declarar ações (day trade e swing trade); - por que eu preciso declarar? (regras de obrigatoriedade).”

Complementando as questões anteriores será analisado e discutido a seguir as respostas dadas sobre a questão referente **às razões que explicam a recorrência dessas dúvidas, apesar dos avanços tecnológicos promovidas pela RFB para melhorar o atendimento aos contribuintes.**

Conforme mostra o Quadro 9, a maioria dos entrevistados ressaltaram que as principais as razões são as seguintes, por ordem de importância: (i) As pessoas leem as instruções, mas não conseguem aplicar a legislação no seu caso (mesmo com ensino



superior não têm noções, ainda que básicas, de direito tributário (36,36%); (ii) insegurança dos contribuintes (querem confirmar o que entenderam nos manuais) (27,27%); (iii) Complexidade dos temas/assuntos tratados pela RFB; Falta de ensino de tributação na educação formal; Falta de correção da tabela para pessoas com baixa instrução (18,18 %); e (iv) Dificuldade no uso de tecnologias (9,09%).

Os dados revelam, mais uma vez, que o uso intensivo do e-gov não pode ser usado de forma descontextualizada da realidade social que no caso brasileiro tem sido marcada por profundas desigualdades de acesso à renda, à políticas públicas básicas e à informações.

Essas considerações permitem admitir que, mesmo que as “dificuldades no uso de tecnologias” tenha um percentual relativamente baixo dentre as razões elencadas, em comparação com as demais recorrências, a decisão de transformar todos os serviços de atendimento aos contribuintes 100% online acaba sofrendo os reflexos da falta de outras capacidades fundamentais.

Quadro 9– Razões da Recorrência das Dúvidas dos Contribuintes

CATEGORIAS	MENÇÕES	%
Insegurança dos contribuintes (querem confirmar o que entenderam nos manuais)	3	27,27%
Dificuldade no uso de tecnologias (dificuldades com as senhas requeridas para o uso do portal e-CAC ou da declaração pré-preenchida)	1	9,09%
As pessoas leem as instruções, mas não conseguem aplicar a legislação no seu caso (mesmo com ensino superior não têm noções, ainda que básicas, de direito tributário)	4	36,36%
Complexidade dos temas/assuntos tratados pela RFB (legislação tributária complexa) - Falta de ensino de tributação na educação formal, Falta de correção da tabela faz com que pessoas com baixa instrução tenha de declarar (esse contribuinte tem carência de educação fiscal e até de alfabetização funcional)	2	18,18%
Pouca demanda de orientação	1	9,09%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar as percepções dos entrevistados, foi possível observar que todos sabiam elencar as razões que explicam porque as dúvidas, ano após ano, tenham sido recorrentes ou não se exaurissem.

Entrevistado 1 “Na minha opinião é por insegurança, tem pessoas que precisam vir confirmar que o que elas leram é realmente o que tem que ser feito, querem que uma pessoa diga que está certo.”

Entrevistado 2 “As pessoas apresentam muitas dificuldades no uso de tecnologias. A exigência do nível de segurança da senha gov.br é

outro fator que dificulta muito a obtenção de informações pelo Portal E-Cac ou a utilização da Declaração Pré-preenchida, por exemplo.”

Entrevistado 4 “As pessoas leem as instruções, mas não conseguem entender como se aplica no seu caso, e onde devem registrar tal informação na DIRPF”.

Entrevistado 5 “A falta de uma educação tributária mais efetiva no país. Ou seja, mesmo contribuintes com formação de ensino médio ou superior, não possuem noções, ainda que básicas, do sistema tributário.”

Entrevistado 7 “A grande maioria dos cidadãos que procuram o atendimento tem insegurança, não conseguem compreender exatamente as orientações que constam no “Ajuda” dos programas ou no Perguntas e Respostas. Nem sempre a dúvida se encaixa exatamente no conteúdo da pergunta/resposta.”

Entrevistado 8 “Na minha opinião a recorrência das dúvidas está relacionada com a complexidade dos temas/assuntos tratados pela RFB gerada pela própria legislação tributária brasileira.”

Entrevistado 10 “1ª Ausência de correção da tabela do imposto de renda. Cada ano, cada vez mais pessoas com nível baixíssimo de instrução estão deixando de ser isentos. Esse contribuinte carece do mínimo de educação fiscal e, não poucas vezes, de alfabetização. 2ª Obrigação de se utilizar termos legais. É comum no atendimento presencial ter que explicar o significado de “rendimentos tributáveis recebidos de PJ”.”

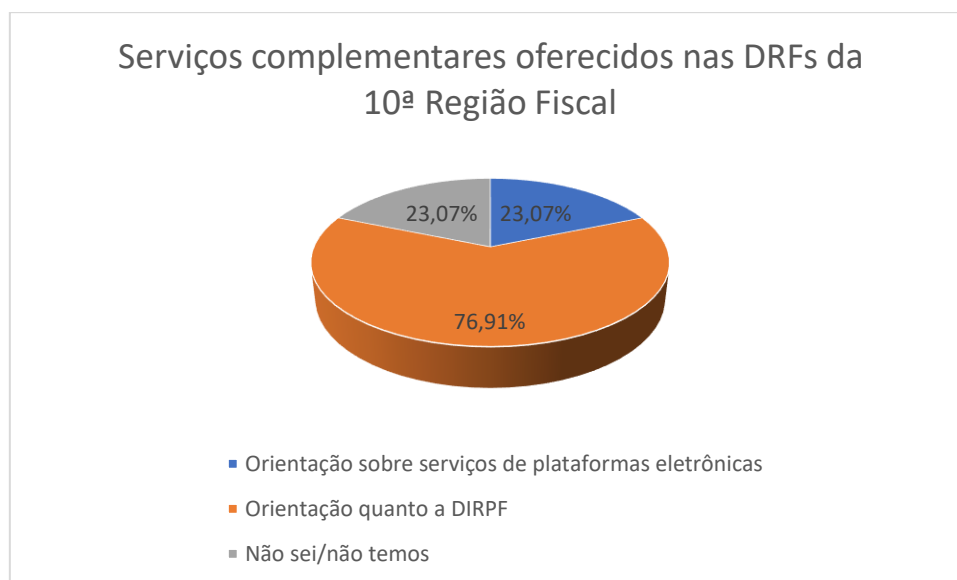
Cotejando os dados com os argumentos defendidos por Dias (2020), é possível observar convergência com os resultados identificados pela autora referente às evidências de que mais de 50% dos apresentantes da DIRPF necessitam, efetivamente, de ajuda por falta de competências tecnológicas ou cognitivas, bem como com a legislação tributária. A autora afirma, ainda, que, mesmo que o sistema (programa da DIRPF) seja autoexplicativo e sejam apresentados diversos tutoriais e informações no sítio do gov.br, não há garantias de que todos os cidadãos contribuintes terão igual compreensão e perícia sobre a tecnologia e as tributações relativas à DIRPF. Além disso, ressalta que a ausência de correção da tabela do imposto de renda tem levado, cada vez mais, contribuintes a apresentar DIRPF. Situação que amplia o número de cidadãos desinformados. Por fim, defende que, muitas vezes, a maioria desses novos contribuintes são pessoas com praticamente nenhuma experiência tributária, baixíssimo nível de renda (menos de dois salários mínimos, as vezes até menos) que são obrigados a declarar.

#### **4.3.3. Sobre a experiência dos serviços de atendimento complementares que têm sido utilizados pela 10ª RF**

No quarto bloco foram levantadas as impressões dos entrevistados sobre as experiências de atendimento que tem sido utilizado pela 10ª RF com o objetivo de atender as recorrentes dúvidas dos contribuintes. Conforme destacado na introdução e no referencial empírico deste estudo, a 10ª RF tem utilizado serviços complementares para dar maior eficiência e efetividade ao atendimento às dúvidas recorrentes apresentadas pelos contribuintes no preenchimento da DIRPF.

Considerando essa expertise, esse bloco privilegiou-se questionar os respondentes sobre **os principais serviços complementares que têm sido utilizados pela 10ª RF para melhorar o atendimento dessas dúvidas**. Como opções de respostas foram indicadas três alternativas: (i) Orientação sobre serviços de plataformas eletrônicas; (ii) Orientação quanto a DIRPF; e (iii) Não sei/não temos.

Gráfico 9 – Serviços Complementares oferecidos na 10ª RF



Fonte: o Autor

Com revela o Gráfico 9, os serviços complementares oferecidos são de orientação, tanto quanto ao uso das plataformas eletrônicas (não só sobre a apresentação da DIRPF), tanto quanto a DIRPF especificamente. As respostas dos entrevistados para cada uma das alternativas de respostas obtiveram os seguintes percentuais: (i) Orientação sobre serviços de plataformas eletrônicas (aqui observou-se que os entrevistados indicaram haver um equilíbrio entre os três tipos de serviços disponibilizados pela 10ª RF, pois foram mencionados por apenas 1 entrevistado nas três possibilidades apresentadas), 7,69%; (ii) Orientação quanto a DIRPF, 76,91% (onde foram destacados com maior recorrência os serviços dedicados à “Orientação em

Atendimento presencial e via telefone, com alocação reforçada no período da entrega da DIRPF”, 46,15%, seguido do “Perguntão e Chat” 15,38%); e no referente as respostas sobre a opção (iii) “Não sei/não temos”, observou-se que a opção “Não temos” teve duas menções (15,%) e “Não estou por dentro do assunto” recebeu apenas 1 menção (7,69%).

Aqui se procura saber quais são os serviços oferecidos, complementarmente, aos cidadãos. Essa oferta se inicia com a demanda, certamente. Assim, tem-se claro que os contribuintes buscam por um serviço de orientação, principalmente uma orientação humanizada onde conseguem ser entendidos por um servidor real (humano). Pela experiência que este pesquisador tem nos serviços de atendimento ao contribuinte, é possível sustentar que para muitos contribuintes, as dúvidas são, por vezes, difíceis de serem expressas por meio da linguagem escrita, seja por não saberem os termos técnicos necessários para tal, seja por dificuldade de organizarem suas ideias e colocá-la por escrito ou, ainda, por receio de que algo formalizado seja utilizado para comprovar algo contra ela.

Quadro 10 –Serviços Complementares Disponibilizados pela 10ª RF

ASSUNTO GERAL	CATEGORIAS	MENÇÕES	PERCENTUAL
Orientação sobre serviços de plataformas eletrônicas	Orientação à plataforma da PGFN (Regularize)	1	7,69%
	Orientação à senha “gov.br”	1	7,69%
	Orientação de dúvidas do MEI e Simples Nacional	1	7,69%
Orientação quanto a DIRPF	Orientação em Atendimento presencial e via telefone (com alocação reforçada no período da entrega da DIRPF)	6	46,15%
	Perguntão e Chat (orientação acontece sem ser devidamente registrada – aparece como “regularização do IRPF”)	2	15,38%
	Encaminhamento para os NAFs (para hipossuficientes)	1	7,69%
	E-mail com informações é disparado para aproximadamente 3.000 profissionais previamente cadastrados)	1	7,69%
Não sei/não temos	Não temos (já tivemos plantão fiscal telefônico e presencial)	2	15,38%
	Não estou por dentro do assunto	1	7,69%

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe ressaltar que, ao perguntar se sabiam se havia na 10ª RF a oferta de serviços

complementares, muitos respondentes quiseram se ater ao que ocorre na sua unidade de atendimento; ou seja, não foi possível encontrar a resposta esperada. Diante desse impasse, foi necessário fazer uma alteração na pergunta solicitando que apontassem sugestões e ideias das práticas vivenciadas por eles na atuação dos serviços de atendimento ao contribuinte.

Com base nas respostas a essa pergunta reformulada, percebeu-se que a grande maioria (76,9%) afirma que são oferecidos serviços de orientação quanto ao preenchimento da DIRPF. Inqueridos a explicitar quais serviços exatamente seriam esses, observou-se que mais de 46% indicaram que há um serviço complementar de orientação – presencial e telefônico – no período da entrega da DIRPF, inclusive com reforço de pessoal.

Observou-se, ainda, em mais 15% das respostas que há um serviço complementar de orientação a respeito do “Perguntão do IRPF” e sobre o “chat”. Mas, informaram que esses registros acabam não sendo corretamente contabilizados, pois as unidades têm registrado incorretamente como serviços de “regularização de IRPF”.

Aqui, cabe esclarecer que os registros são utilizados para que a administração central projete os serviços necessários. Observa-se que a falta de registro adequado (o órgão central não oferece opção, na lista de serviços prestados, para a orientação prestada da forma como de fato acontece na 10ª) simplesmente impede que ele seja visto, mensurado. Nesse ponto, há um impedimento oficial para que a demanda apareça e, como não aparece, não precisa ser oferecida solução para ela. Pode-se confirmar essas análises em algumas das respostas recebidas:

Entrevistado 2 “Atendemos muitas pessoas que precisam de parcelamento junto à PGFN, por meio do site Regularize. Outra situação que atendemos de modo recorrente se refere a algum tipo de atendimento relacionado à senha gov.br, como orientação para aumentar o nível de segurança ou saber como proceder para a recuperação de senha (quando o contribuinte não possui mais acesso ao e-mail registrado no site). Além destas situações, atendemos diversas pessoas com dúvidas envolvendo o MEI e o Simples Nacional, buscando informações sobre a situação do MEI, parcelamento e regularização, entre outros.”

Entrevistado 3 “Atendimento presencial e uso do canal telefônico”.

Entrevistado 5 “Na nossa Região Fiscal, historicamente, há disponibilidade de um canal telefônico para uso dos contribuintes. Como este canal está disponível continuamente, acaba sendo utilizado pelos contribuintes do DIRPF para esclarecer dúvidas.”

Entrevistado 6 “O que se percebe no dia a dia da ARF é que a maior

quantidade de atendimentos é demandada via canal telefônico, que em sua maioria, são para esclarecimento de dúvidas mais simples. No atendimento presencial são demandados atendimentos para casos simples e para casos mais complexos.”

Entrevistado 7 “Algumas unidades de atendimento da 10ªRF tem oferecido atendimento telefônico no período de entrega da DIRPF para esclarecimento de dúvidas.”

Entrevistado 8 “O serviço complementar criado nos últimos dois anos por algumas unidades foi a possibilidade de atendimento telefônico, mas sem um padrão estabelecido. Na DRF xxxxxxxxx o gabinete tem um cadastro de profissionais (mais de 3000) utilizado para repasse de informações e orientação por e-mail sobre diversos assuntos.”

Entrevistado 10 “Na época do envio do imposto de renda, a DRF xxxxxxxxx aloca servidores para o apoio ao atendimento telefônico no período da tarde. Atualmente, em razão da legislação que rege o atendimento presencial, não temos oficialmente o serviço de orientação, então este é classificado como serviço complementar. Na prática esse é um serviço muito procurado e de extrema importância. Durante os meses de março e abril, milhares de contribuintes procuram as unidades presenciais da RF10. [...] sanamos as dúvidas dos contribuintes que procuram a unidade e isso tem um impacto muito grande na satisfação do contribuinte. Na mesma situação se encontra o CHAT. Teoricamente não teria o serviço de Orientação IRPF, mas regularização Imposto IRPF, o qual não abraçaria a orientação de dúvidas em si. No entanto, os colegas do chat da 10RF acabam orientando.”

A Receita Federal faz uso de recursos computacionais de inteligência artificial para minerar dados, analisando declarações com base em padrões de detalhamento para verificar possíveis inconsistências. Os dados inconsistentes provocam novas análises que geram as notificações de autos e infrações definidos pela "malha fina", o que representa que a Declaração foi retida em malha fiscal e precisa de ajustes.

As correções e ajustes necessários, quando o contribuinte cai em malha fiscal, são denominados como "auto regularização", possibilitando ao cidadão verificar e tentar ajustar as incongruências apontadas pelo sistema da Receita. O processo de verificação das DIRPF, por parte da Receita, constitui um procedimento dinâmico com o cruzamento das informações fornecidas pelo contribuinte e por terceiros. Geralmente, os itens mais propensos a inconsistências são, em ordem crescente: os dependentes, a instrução e as despesas médicas (GERALDO et. al, 2017).

No ano de 2019, a RFB recebeu 33.110.054 DIRPF referentes ao ano-base 2018 e dessas, 554.949 caíram na "malha fina". Nestes casos, o contribuinte que não se atentar a realizar a “auto regularização” terá que se justificar em procedimento fiscal, que diz respeito ao processo de auditoria realizado, presencialmente, nas unidades da Receita

Federal, diretamente com os agentes fiscais do governo (RFB, 2020). Como se vislumbra, muita orientação é demandada pelos contribuintes já que todos querem evitar a malha fiscal. Segundo os relatos dos entrevistados, estes se sentem inseguros em prestar informações que podem colocá-los em situação de terem de se explicar, talvez somente por erros ao apresentar a DIRPF. O que revela a necessidade de se humanizar esse processo de declaração junto ao fisco nacional.

Complementando a esse quarto bloco de perguntas, foi inquerido aos requerentes **se tinham conhecimento da existência de previsão formal estabelecida pela gestão central da RFB para a oferta desses serviços complementares pelas RFs.** 100% dos entrevistados afirmaram desconhecer alguma previsão formal para a implantação de serviços complementares. Desse modo, visando compreender melhor esse resultado, foi cotejado ao grupo sobre o significado da falta de resposta afirmativa sobre a questão acima.

Essa provocação se justificou para os objetivos da pesquisa por traduzir a informalidade da oferta desses serviços que têm sido, recorrentemente, realizados pela 10ª RF como forma de minimizar os impactos na falta de capacidade por parte de um número expressivo de contribuintes. Na visão dos entrevistados, a formalização desses procedimentos facilitariam não apenas os processos de trabalho do fisco como auxiliaria os contribuintes no cumprimento de suas obrigações em relação à entrega da DIRPF.

Aqui, cabe fazer uma primeira reflexão sobre uma das premissas que orientou esta dissertação que questionou “*a forma como as dúvidas dos contribuintes estavam chegando à gestão (estratégica) da RFB*”. Com base nas respostas das entrevistas é possível afirmar que os dois pressupostos levantados na pesquisa se sustentam com base na realidade dos fatos empíricos levantados, além de ser corroborado pelos estudos recentes desenvolvidos por Dias (2020) sobre o mesmo tema.

Nesse sentido, cabe relembrar aqui as duas pressuposições levantadas no projeto de pesquisa, como forma de discutir as respostas dos entrevistados a essas suposições:

- P1 - *As inovações tecnológicas que têm sido implantadas pela RFB para melhorar a capacidade de atendimento dos contribuintes em relação às dúvidas no preenchimento da DIRPF, apesar de representarem avanços importantes, não têm conseguido atender, de forma satisfatória, às demandas recorrentes*

*apresentadas, anualmente, pelos cidadãos;*

- P2 - *A dificuldade da RFB em melhorar os serviços de atendimento ao público tem se revelado mais grave por estar concentrada, essencialmente, na oferta de serviços em meio digital, revelando a falta de humanização nas estratégias de comunicação externa e um descompasso com a realidade do contribuinte, que não dispõe, em sua grande maioria, das competências técnicas e cognitivas necessárias para o melhor desempenho no preenchimento de sua DIRPF.*

Em síntese, as falas dos Entrevistados destacadas abaixo, confirmam, portanto, as motivações que nos inspiraram a desenvolver esse estudo:

Entrevistado 2 “Desconheço se existe normativa abrangendo todos esses serviços, embora alguns serviços sejam, ao menos em parte, atendidos pela RFB, como no caso do MEI. Fazemos esses atendimentos porque os contribuintes necessitam e, muitas vezes, não sabem a quem recorrer.”

Entrevistado 5 “Não conheço suporte legal específico. Este canal de atendimento telefônico foi aberto, presumo, em uma época que o telefone era o único canal de atendimento a distância existente e acabou sendo integrado ao atendimento presencial como um complemento deste. Tanto é que este tipo de atendimento telefônico é prestado pelos mesmos servidores que atendem presencialmente, e além disto, cada unidade atende normalmente as ligações de sua jurisdição.”

Dando seguimento a entrevista os respondentes, foram questionados sobre **o nível de eficiência e efetividade dos serviços de atendimento complementares que têm sido utilizados pela 10ª RF no saneamento das dúvidas recorrentes dos contribuintes**. Em resposta a essa inquirição que, em grande medida, refletia um processo de autoavaliação dos serviços complementares prestados por eles, as respostas apontadas no no Quadro 11 revelam que os serviços complementares estão sendo prestados, na visão dos entrevistados, sem padronização.

O Quadro 11, mostra os critérios que foram utilizados para orientar os respondentes a refletir sobre quais parâmetros deveriam guiar os níveis de eficiência e efetividade dos serviços de atendimento complementares que têm sido utilizados, recorrentemente, pelas equipes da 10ª RF. A maioria dos entrevistados, com exceção de 1 (que respondeu não haver esse serviços na Unidade onde atua), se limitou a apontar apenas uma menção.

Ao analisar esse aspecto, mesmo que os entrevistados não tenham identificado padrões de eficiência e efetividade que orientam os serviços complementares de



atendimento implantado pela 10ª RF, considera-se que foi possível confirmar o pressuposto 3 do estudo que sustenta que *“As soluções de atendimento adotadas pela 10ª RF (atendimento telefônico e presencial com a finalidade específica de atender às dúvidas dos contribuintes) facilitam a utilização das inovações tecnológicas que têm sido implantadas pela RFB para melhorar a capacidade de atendimento dos contribuintes em relação às dúvidas no preenchimento da DIRPF”*.

Ainda sobre essa questão cabe mencionar que no conjunto de respostas recebidas alguns entrevistados destacaram que muitas dúvidas dos contribuintes chegam ao canal presencial ou telefônico. Afirmam que essa busca de orientação revela que os contribuintes não conseguiram entender o que está indicado (descrito) no sítio oficial. Essa falta de comunicação se explica, em grande medida, pelo fato de que o *e-gov* não permite uma interação direta entre os servidores da RFB e os contribuintes. O que leva, conseqüentemente, a uma busca reiterada por estabelecer contato pessoal ou por telefone.

Quadro 11 - Avaliação da Eficiência dos Serviços Complementares da 10ª RF

CATEGORIAS	MENÇÕES
Parcialmente eficaz. Falta acesso aos sistemas na visão que os contribuintes têm, para poder melhorar o atendimento.	1
RFB faz atendimento às demandas que seriam de outros órgãos. Serviços esses mal medidos (alguns ficam “ocultos” nos gerenciais)	1
Bom para contribuintes com boa escolaridade. Ruim para os que não a tem.	1
Atendimento “desregrado”, sem medição gerencial nem uniformidade de amplitude de atendimento	1
Cada unidade oferece atendimento telefônico com padrões e serviços diferentes.	1
O atendimento é de excelente nível, pois todas as demandas que chegam (presencialmente) têm encaminhamento ou conclusão	1
O atendimento telefônico é mais eficiente que o digital, pois a interação com o cidadão auxilia no entendimento da dúvida dele. Nos canais digitais, há dificuldade de compreensão do que o requerente precisa ou quer.	1
A falta de metrificação e padronização entre as unidades de atendimento prejudica a minha opinião sobre eficiência e efetividade	1
Muito bom. Na minha experiência, muitas dúvidas chegam ao atendimento presencial ou telefônico porque o contribuinte não entendeu o que estava no site da RFB ou na legislação.	1
Acredito que seja satisfatório	1
Não há na minha unidade	2
Não tenho conhecimento para dar resposta	1

Fonte: Elaborado pelo autor

A avaliação, neste ponto, revela que os serviços complementares estão sendo prestados sem padronização, mas, como se espera, são, na visão dos respondentes,

necessários ao contribuintes para que consiga ter suas dúvidas dirimidas. Aqui, cabe revisitar a proposição 3 deste trabalho: *P3 –As soluções de atendimento adotadas pela 10ª RF (atendimento telefônico e presencial com a finalidade específica de atender às dúvidas dos contribuintes) facilitam a utilização das inovações tecnológicas que têm sido implantadas pela RFB para melhorar a capacidade de atendimento dos contribuintes em relação às dúvidas no preenchimento da DIRPF.* Nas respostas recebidas, tem sido dito que muitas dúvidas chegam até o canal presencial ou telefônico na forma de busca de orientação, pois o contribuinte não conseguiu entender o que está no sítio oficial. O atendimento telefônico é útil, principalmente, por se conseguir interagir com o contribuinte, de forma a compreendê-lo, coisa que, na visão dos entrevistados, não tem sido possível nos canais digitais, de forma plena.

Algumas das respostas apresentadas a seguir reforçam essa conclusão:

Entrevistado 2 “Creio que são parcialmente eficazes, pois atendemos a maior parte das demandas apresentadas. Nosso atendimento poderia ser ainda mais eficiente se tivéssemos, enquanto servidores, acesso à mesma visão que estes contribuintes possuem dos sites (ou aplicativos) que utilizam, pois, algumas vezes, conhecemos a teoria de uma explicação, mas apenas ao realizarmos a tarefa no site, com o perfil de acesso do contribuinte, é que compreendemos como surgem as dúvidas deles. Quanto a eficácia, creio que a RFB utiliza recursos escassos (como mão de obra), para atender demandas que originalmente deveriam ser de outros órgãos. Esses serviços não são mensurados adequadamente pela RFB e, desse modo, o órgão tem uma percepção distorcida dos atendimentos feitos nas agências, ou seja, parte do trabalho dos servidores fica oculto.”

Entrevistado 7 “O atendimento telefônico é mais eficiente e efetivo que o canal de atendimento digital, porque você consegue interagir com o cidadão e entender exatamente qual a dúvida. Nos canais digitais nem sempre é possível entender a dúvida do cidadão, seja por poucas informações ou por ele não conseguir explicar exatamente o que gostaria de saber.”

Entrevistado 8 “Não tenho conhecimento da eficiência e efetividade desses atendimentos complementares por falta de uma forma clara de metrificação e padronização entre as unidades”.

Entrevistado 10 “Muito bom. Eu sou um dos servidores que, embora gestor da unidade, atendo pessoalmente no presencial e no telefone (março e abril). Posso dizer que muitas dúvidas chegam até esses canais porque o contribuinte não conseguiu entender o que estava no sítio oficial ou na legislação.”

Com o objetivo de inquirir os entrevistados sobre a como o **uso desses serviços complementares fora do período da entrega de declaração poderia reduzir as**

**demandas durante o período anual de entrega da DIRPF**, responderam, de forma evasiva, que não saberiam informar. Foram identificadas, entretanto, algumas respostas mais consistentes sobre essa questão que ajudam a compreender melhor os objetivos desse estudo.

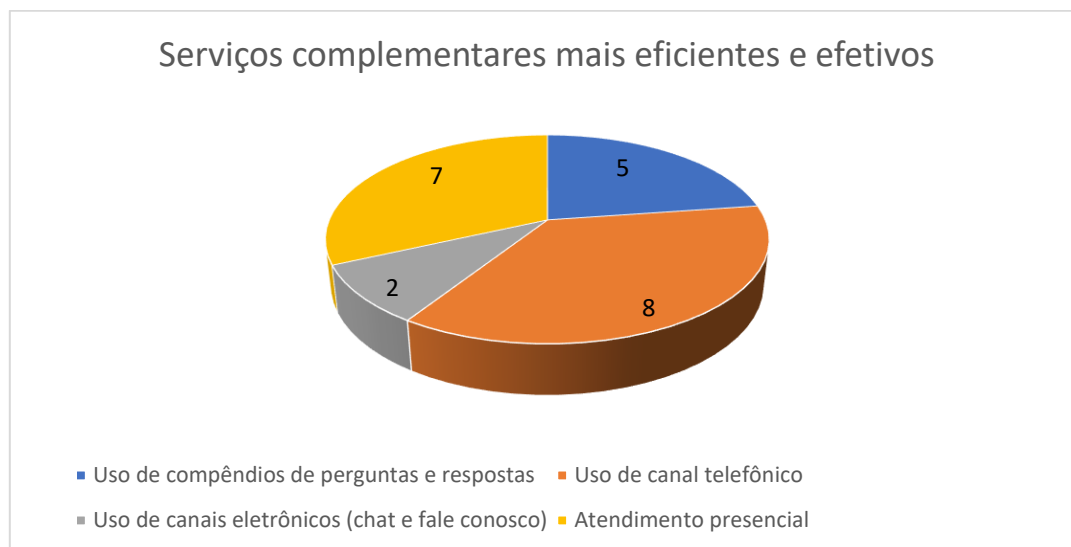
O Entrevistado 1 destacou que, ainda que não exista esse serviço, “[...] se tivesse, entendo que não tem necessidade fora do período de entrega da DIRPF, as pessoas querem respostas para as dúvidas na hora que precisam, infelizmente.”. O Entrevistado 2 complementa essa questão ressaltando “[...] que se houvesse algum tipo de conscientização para que os contribuintes procurassem a RFB ao longo do ano, sim, poderia haver a redução dos atendimentos.” E, finalmente, o Entrevistado 7 conclui a discussão afirmando que

A demanda por entrega de declarações fora do prazo sempre existe, em menor número, mas sempre existe. E mesmo as situações fáticas que vão acontecendo no decorrer do ano podem gerar dúvidas no cidadão em como deve proceder e a forma como ele deverá declarar no ano seguinte. Assim, se há um atendimento permanente, a demanda não ficará concentrada no período de entrega da declaração, mas será diluída dentro do ano.

A interpretação dessas importantes falas permite inferir, portanto, que há um número de gestores que atuam nos serviços de atendimento aos contribuintes da RFB que tem consciência dos avanços trazidos pelas inovações tecnológicas, mas por atuarem em uma área sensível, não deixam de considerar outros investimentos que aproximem o contribuinte da RFB. Afinal, reconhecem que a função social precípua da Receita como órgão de Estado é, justamente, atender bem os interesses individuais e coletivos da população.

Avançando um pouco mais da entrevista perguntou-se aos respondentes: **dentre os tipos de serviços complementares utilizados pela 10ª RF, quais achavam que têm tido maior eficiência e efetividade para dirimir as dúvidas dos contribuintes.** Para orientar as respostas foram apresentadas 4 (quatro) alternativas para que os entrevistados escolhessem: (i) o uso do perguntão; (ii) o uso de canal telefônico; (iii) o uso de canais eletrônicos – chat e fale conosco; e (iv) o atendimento presencial.

Gráfico nº 10 – Serviços Complementares mais Eficientes e Efetivos



Conforme mostra a Quadro 12, o número de menções para cada categoria confirmam o predomínio das opções 2, 4 e 1, pela ordem.

Quadro 12 – Serviços Complementares mais Eficientes e Efetivos

	CATEGORIAS	MENÇÕES	PERCENTUAL
1	Uso de compêndios de perguntas e respostas	5	22,73%
2	Uso de canal telefônico	8	36,36%
3	Uso de canais eletrônicos (chat e fale conosco)	2	9,09%
4	Atendimento presencial	7	31,81%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados evidenciam, portanto, que a maioria dos entrevistados consideraram que a orientação prestada através do atendimento telefônico e do atendimento presencial tem maior relevância, perfazendo juntas quase 70% das menções. O que pode ser deduzido dessas respostas é que essas modalidades de serviços seriam consideradas como as mais eficientes e efetivas, considerando as opções indicadas.

Esse posicionamento vai ao encontro do que os próprios entrevistados afirmaram nas questões anteriores desse bloco, especialmente ao defenderem que o atendimento precisa possibilitar que o contribuinte se sinta confortável em utilizá-lo e seguro de que recebe informações adequadas. Pode-se inferir, com base nos dados analisados, que as dúvidas dos contribuintes tendem a persistir (e tornarem-se recorrentes) nas outras formas de orientação pois sempre pode ocorrer de que o contribuinte tenha interpretado erradamente sua situação tributária, maculando, assim, a resposta encontrada, já que iniciada de forma viciada.

Ao aprofundar um pouco mais sobre essa questão foi perguntado aos respondentes se **seria possível propor a integração de todos esses recursos para, com maior eficiência e efetividade, responder às dúvidas recorrentes dos contribuintes.** As opiniões manifestadas indicam uma compreensão clara por parte desses servidores acerca da realidade do atendimento aos contribuintes, conforme destacado pelo Entrevistado 7, que de algum modo permeou as demais respostas,

“[...] o ideal seria concentrar o esforço e os servidores disponíveis para aqueles canais que possuem maior eficiência e efetividade [mas afirma que se] não há recursos humanos disponíveis [...] o atendimento presencial [e o] atendimento telefônico deveria[m] ser o[s] eleito[s.] [como prioridade].”

Nesse ponto, cabe destacar que a questão logística, em nenhum momento levantada pelos entrevistados, deve ser considerada como ponto positivo quando se pensa em atendimento telefônico, já que é um atendimento mais interativo por um canal que os contribuintes dominam e de fácil acesso. Essa opção cumpriria, em grande medida, as demandas por atendimento presencial no que se refere tanto ao desembaraço como a facilidade do contribuinte em se comunicar e expor suas dúvidas. Seria uma opção com baixo custo e que permite alcançar um amplo espectro de cidadãos que residem em municípios distantes acessar os pontos de atendimento da RFB. Essa escolha atende, portanto, tanto aos desafios impostos pela grande extensão territorial nacional, como responde ao reduzido número de municípios que têm unidades da RFB, especialmente os menores.

Nesse ponto, considera-se que o atendimento telefônico é capaz de uma capilaridade elevadíssima, sem obrigar o usuário a ter todas as competências tecnológicas necessárias para o acesso às ferramentas digitais de autoatendimento, aliado à qualificação do processo de humanização que, com simplicidade, pode alcançar mais facilmente qualquer contribuinte com suas dúvidas. Reforça esse argumento a fala do Entrevistado 8 ao afirmar que “[...] quem escolhe o canal é o contribuinte e ele deveria ter essa opção conforme sua realidade/capacidade de conhecimento tecnológico.”

Em conclusão dessa pergunta formulada aos entrevistados, apresentam-se a seguir algumas respostas dadas por eles que ajudam a compreender melhor como percebem esse problema concreto que integra o cotidiano de suas práticas de atendimento ao contribuintes:

Entrevistado 1: Não consigo imaginar como seria a integração do atendimento presencial com chat com telefone e com o “perguntas e respostas”.

Entrevistado 2: Não. Como integrar Atendimento presencial e canais digitais com efetividade? O contribuinte que busca o presencial "corre" do digital.

Entrevistado 5: Sim, certamente. Os canais devem ser integrados, e como integração entendendo que o mesmo servidor (ou uma equipe própria) deva atender todas as demandas oriundas destes canais complementares, independentemente de como o contribuinte acessou, seja presencialmente, seja por telefone, seja por chat/fale conosco.

Entrevistado 6: Seria possível integrar todos esses recursos a partir da página da RFB na internet ou então do próprio programa de preenchimento da declaração. Os serviços poderiam estar disponíveis de acordo com o tipo de acesso do contribuinte, podendo alguns dos serviços, como os compêndios de perguntas e respostas, estarem disponíveis sem necessidade de senha (como já ocorre atualmente) e outros, como o chat online, mediante acesso com senha.

Entrevistado 7: Penso que o ideal seria concentrar o esforço e os servidores disponíveis para aqueles canais que possuem maior eficiência e efetividade. Desconsiderando o atendimento presencial, que é o ideal, mas não há servidores suficientes para ele, o atendimento telefônico seria o mais indicado, pois pode concentrar atendimento de toda uma região do mesmo modo que o Fale Conosco e com a vantagem de maior interação e troca de informações com os contribuintes. O Chat, em seu menu de serviços, não oferece serviço de “orientação”.

Entrevistado 8: A integração geraria um grande ganho em especialização dos servidores, mas esses servidores teriam que serem preparados para atuarem em todos os canais disponíveis aos contribuintes com dúvidas para que fosse mais efetivo. Quem escolhe o canal é o contribuinte e ele deveria ter essa opção conforme sua realidade/capacidade de conhecimento tecnológico. Atualmente isso não ocorre e obrigamos a escolher o canal A ou B e que em muitos casos não esclarece a questão como o contribuinte precisa entender. Isso ocorre em razão do perfil do contribuinte (mais ou menos tecnológico) ou em razão do perfil do servidor que não consegue se expressar dependendo do canal que está atuando.

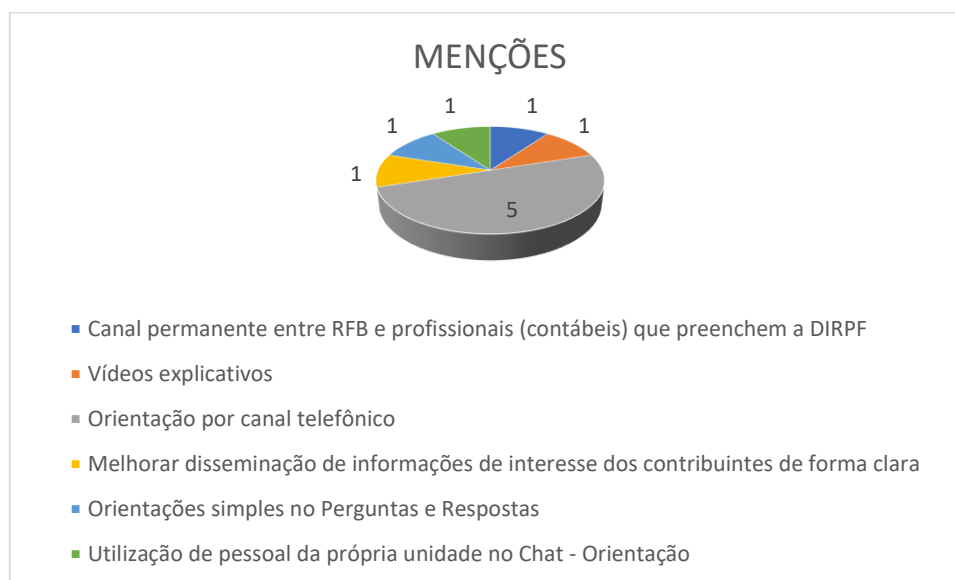
Entrevistado 10: Devemos integrar todas as equipes e capacitá-las antes de março e abril. O servidor do presencial, do telefone, do fale, do chat, todos devem ser tido um treinamento padrão.

#### **4.3.4. Sobre os impactos das experiências de oferta de serviços complementares pela 10ª RF em outras regiões fiscais**

O último bloco de questões dedicou-se a provocar os entrevistados a avaliarem **quais sugestões poderiam ser adotados em outras regiões fiscais, visando minimizar os erros de preenchimento da DIRPF visando reduzir as incidências em Malha Fiscal e evitar o retrabalho.** Essa provocação teve como referência analisar a

experiência de atendimentos complementares que têm sido implantados pela 10ª RF, mas os respondentes tiveram liberdade de expressar suas opiniões. Os respondentes receberam seis (6) critérios para escolherem a ordem de prioridade.

Gráfico 11 – Sugestões às demais Regiões Fiscais



Fonte: autor

Conforme mostra o Quadro 13, as sugestões foram agrupadas em categorias, em convergência com as referências indicadas na matriz de análise.

Quadro 13 – Sugestões a Serem Adotadas por Outras Regiões Fiscais

CATEGORIAS	MENÇÕES
Canal permanente entre RFB e profissionais (contábeis) que preenchem a DIRPF	1
Vídeos explicativos	1
Orientação por canal telefônico	5
Melhorar disseminação de informações de interesse dos contribuintes de forma clara	1
Orientações simples no Perguntas e Respostas	1
Utilização de pessoal da própria unidade no Chat - Orientação	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se vê, a sugestão que mais recebeu indicações foi a de número 5, que defende o atendimento por “Orientação por canal telefônico”. As demais receberam apenas uma menção. As respostas destacadas abaixo ajudam a compreender a defesa dessa sugestão:

Entrevistado 2 “Entendo ser muito importante um canal permanentemente aberto entre a RFB e os profissionais que fazem DIRPF. Deve ser feito um trabalho de conscientização sobre o

acompanhamento da DIRPF após o envio, uma simples retificação evita muito o trabalho da equipe de malha”.

Entrevistado 3 “Vídeos explicativos (mas curtos - específicos para cada tipo de dúvida). atendimento telefônico e/ou presencial conforme o caso”

Entrevistado 4 “A principal sugestão é a do fornecimento de um serviço complementar de atendimento telefônico, pois não há uniformidade na disponibilidade nível Brasil. Concretamente verifica-se que a disponibilidade deste canal reduz a demanda no atendimento presencial e por hipótese, também o retrabalho e retenções em Malhas.”

Entrevistado 5 “O atendimento telefônico para esclarecimento de dúvidas pode ter excelentes níveis de efetividade e melhor eficiência do que o atendimento presencial, na medida em que prescinde da estrutura física necessária a esta última”.

Entrevistado 6 “O atendimento telefônico para orientação e esclarecimento de dúvidas ligadas à DIRPF pode ser um serviço complementar a ser adotado também em outras regiões fiscais.”

Entrevistado 7 “Melhorar a disseminação de informações de interesse dos contribuintes de forma objetiva e clara para o público externo e interno.”

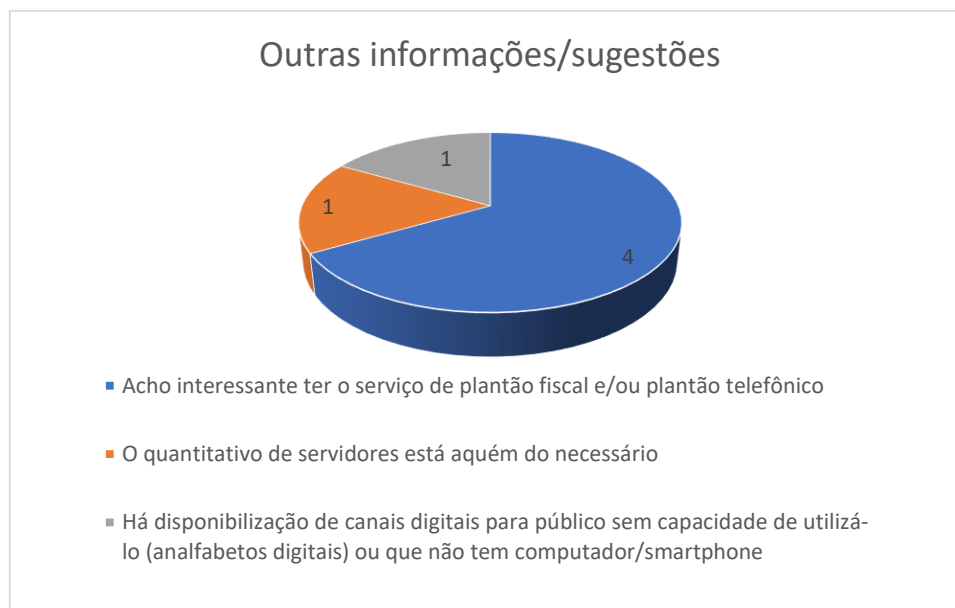
Entrevistado 8 “Orientações simples e amplas no Perguntas e Respostas e dar publicidade a isso”.

Entrevistado 9 “Muitas regiões fiscais não têm atendimento telefônico. A implementação deste canal seria o primeiro passo. Também deveria se verificar se toda unidade presencial dispõe de um servidor capacitado para prestação do serviço de orientação e se cada RF tem servidores no CHAT para tal. Caso haja restrição de pessoal, deve-se buscar, se possível, efetuar uma realocação temporária dos servidores para prestação destes serviços”.

O bloco 5 e, por conseguinte, a pesquisa, foi concluída com a apresentação de um último questionamento feito aos entrevistados sobre **quais outras informações gostariam de acrescentar que avaliassem não foram contempladas nas perguntas anteriores**, resumidos no gráfico 12. Na prática, o que se vê é que os servidores apresentaram mais três sugestões, para além das indicações sugeridas no roteiro das entrevistas.



Gráfico 12 – Outras Informações



Fonte: Autor.

Abaixo podem ser observadas as sugestões dos entrevistados:

Entrevistado 1 Gostaria de salientar que alguns contribuintes fazem perguntas sobre interpretação da legislação por isso entendo que se tiver plantão fiscal durante o período de entrega da DIRPF iria ajudar neste sentido.

Entrevistado 3 O quantitativo humano da RFB está muito aquém do necessário.

Entrevistado 5 Qualquer estudo sobre canais de atendimento na RFB deve levar em consideração a avaliação da real capacidade do público-alvo de determinado canal conseguir utilizar de forma eficaz o canal. Como público-alvo de determinado canal considero como a característica de que cada canal está construído para um segmento específico de contribuintes. Por exemplo, em nada é eficaz disponibilizar canais de autoatendimento digitais para um público-alvo que é analfabeto digital, ou não possui os instrumentos tecnológicos para acessar ou ainda que os tenha, não tem interesse em utilizar. Se pensarmos, por exemplo, que o público-alvo do atendimento telefônico tem um perfil de excluídos digitais, o canal está adequado e sua disponibilidade supre esta lacuna de acesso, não fornecida pelos demais canais de atendimento pela internet.

Entrevistado 7 As orientações e dúvidas ligadas ao preenchimento da DIRPF compõe apenas uma parcela das demandas do contribuinte. A RFB não possui mais atendimento de plantão fiscal. Os demais assuntos demandados por contribuintes pessoa jurídica, por exemplo, possuem apenas o canal Fale Conosco para orientações e dúvidas, com respostas genéricas e superficiais. Essas demandas, quando chegam no atendimento presencial, recebem como resposta que o canal disponível é o Fale Conosco, pois essa é a forma como a RFB se estruturou. No entanto, o prejudicado é o contribuinte, pois não consegue resolver a sua demanda.

Entrevistado 11 Criação de um canal (plantão telefônico) para dirimir as dúvidas

Percebe-se que os entrevistados, mesmo em momentos diferentes da entrevista, convergem sobre suas sugestões a respeito de boas práticas quanto ao atendimento a necessidade de a RFB investir em um atendimento humanizado, capaz de atingir todos os públicos, inclusive os que não têm condições de utilizar os serviços digitais, seja por sua baixa educação formal ou por falta de condições outras de fazê-lo. Essas convergências acontecem também com relação aos pressupostos levantados por este trabalho, que buscam lançar luz sobre o formato de atendimento da RFB, principalmente, pelas consequências de uma opção única pelos serviços digitais, seja pelo grande número de erros na entrega das DIRPF, seja pela incidência elevadas de declarações que entram na malha fiscal causadas por simples erros de entendimento e compreensão. Muitos desses erros são corrigidos por retificações que os contribuintes precisam encaminhar, causando necessidade de processamento eletrônico, tempo dispendido pelos contribuintes, além de outros problemas.

Com o intuito de esclarecer o que se diz acima, apresentam-se no Quadro 14 os dados de retificações de DIRPFs a nível de Brasil, da 10ª RF e da DRF Santo Ângelo/RS, para comparação:

Quadro 14 - DIRPF entregues – retificações na data da entrega de cada ano (20 a 23)

	2020	2021	2022	2023
Brasil	14,12%	18,97%	11,66%	8,71%
10ª RF	11,83%	15,04%	10,41%	7,94%
DRF Santo Ângelo	12,82%	14,23%	9,13%	6,93%

Fonte: o Autor

Evidencia-se, com base nos dados apresentados nesse estudo que há um número sempre menor de retificações, em relação à média Brasil, na 10ª RF e na DRF Santo Ângelo. Cabe ressaltar que na 10ª RF e, principalmente, na DRF Santo Ângelo, há uma cultura de se utilizar serviços complementares para redução das dúvidas dos contribuintes na entrega da DIRPF, notadamente a disponibilização do serviço de orientação telefônica.

A retificação, somente para constar, visa a corrigir erros na entrega da declaração enviada. Menor número de retificações, certamente se deve a um menor número de erros, independentemente do motivo que tenha concorrido para isso. Além disso, um indicativo de erros contundente é a incidência de malha fiscal. O Quadro 15 indica a

incidência de malha fiscal no Brasil (média de todas as RF), na 10ª RF (média de todas as DRFs) e na DRF Santo Ângelo, para comparação:

Quadro 15 – DIRPF – percentual de incidência em malha de cada ano (20 a 23)

	2020	2021	2022	2023
Brasil	3,62%	4,25%	3,48%	4,67%
10ª RF	2,93%	3,46%	3,06%	4,26%
DRF Santo Ângelo	2,51%	3,06%	2,59%	3,61%

Fonte: o Autor

Nos dados, claramente se percebe uma incidência muito diferente nos três níveis, demonstrando que a incidência de malha fiscal (e, por conseguinte, de erros) nas DIRPFs, indicando que o trabalho proativo que se desenvolve de orientação tributária tem sido mais efetivo, certamente, nas Delegacias da 10ª RF e, principalmente, na DRF Santo Ângelo. Não se pode indicar todos os motivos que levam aos números acima, principalmente por conta de que este trabalho não tinha como propósito e nem teria como entrevistar os contribuintes. Mas isso não invalida a inferência da menor existência de erros nessas Delegacias.

Num simples exercício matemático, extrapolando-se o percentual de malha fiscal que ocorre na DRF Santo Ângelo para o Brasil, haveria um número de incidência de, aproximadamente, 400 mil DIRPFs menor em malha, representando um acerto muito maior, retirando dessa incidência muitos erros, que não são, certamente, o foco da malha fiscal da DIRPF.

#### 4.4 SUGESTÕES INDICATIVAS PARA A MELHORIA DA POLÍTICA DE ATENDIMENTO DA RFB

Nas entrevistas coletadas, percebeu-se claramente que os servidores enxergam que os contribuintes procuram, de várias formas, o canal de atendimento que lhes transmita mais segurança, seja pelo fato de ser o canal que os contribuintes dominam ou pela praticidade. É importante salientar que, nas palavras de entrevistado 2, quem escolhe o canal é o contribuinte. Se este contribuinte não tem escolha, nos canais ofertados oficialmente pela RFB (somente canais eletrônicos), vai buscar no atendimento presencial aquilo que precisa: informação, orientação, dirimir dúvidas. Se não conseguir, transmite “qualquer coisa”.

As sugestões foram diversas, mas identifica-se que a grande maioria dos entrevistados foca na orientação prestada ao contribuinte, como se vê no Quadro 16, que

reúne as sugestões apresentadas:

Quadro 16 – Sugestões dos servidores

Sugestões
Canal permanente entre RFB e profissionais (contábeis) que preenchem a DIRPF
Vídeos explicativos - tutoriais
Orientação por canal telefônico
A (re)criação do serviço de Plantão Fiscal
Melhorar disseminação de informações de interesse dos contribuintes de forma clara
Orientações simples no Perguntas e Respostas
Utilização de pessoal da própria unidade no Chat - Orientação

Fonte: Autor

Parece bastante claro para o grupo de entrevistados de que a melhoria dos serviços passa pela adoção de uma postura proativa da RFB, mais enfática do que se faz atualmente, na visão deles, principalmente, na orientação e explicação, até com vídeos na internet, de como o contribuinte possa se autoatender. A sugestão de um dos entrevistados foi a de criação de um serviço de atendimento telefônico padrão, de nível nacional, formado por servidores, não por terceirizados. Aqui a preocupação é de que se tenha a profundidade necessária para atingir todas as dúvidas que surgirem, até na interpretação da legislação.

Assim, de tudo que se levantou, analisou e discutiu com base nos dados levantados, parece ser evidente que, na visão dos entrevistados, os contribuintes precisam de um atendimento humanizado que lhes transmitam essa segurança e o ouça para que consiga apresentar suas dúvidas, até mesmo priorizando o uso de termos não tão técnicos.

Assim, considerando-se que a diminuição de erros na apresentação das Declarações que a RFB recepciona é de interesse também da administração tributária, vislumbra-se que seria interessante oferecer canais de atendimento em que haja interação entre servidores e contribuintes. Tendo-se em mente as ferramentas já existentes e a facilidade de utilização, recomenda-se fortemente o oferecimento do atendimento telefônico (é simples, prático e altamente acessível) para que os contribuintes possam dispor desse canal em todo o Brasil.

Aliado ao atendimento telefônico, importante salientar que os atendentes precisam ser instruídos devidamente e estarem munidos de importante ferramenta para que o atendimento seja o mais eficiente e efetivo possível, aqui falando-se especificamente da DIRPF: utilizar-se o compêndio de perguntas e respostas (o Perguntão), de modo a

apresentar, de forma oficial e uniformizada, a interpretação da RFB para as dúvidas dos contribuintes.

Além disso, sugere-se que poderiam ser direcionados esforços como os descritos no trabalho, com grupos de servidores para o atendimento excepcional no período da entrega da DIRPF, com vistas à correção/diminuição de erros na entrega dessa Declaração.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs-se, prioritariamente, identificar se as soluções aplicadas pela 10ª RF podem servir de fonte de inspiração para outras Delegacias e Regiões Fiscais, a partir da percepção de servidores que ocupam o cargo de chefia das Uls e dos CACs da 10ª RF. Em segundo lugar, com base nos resultados desse estudo, objetivou-se apresentar uma agenda propositiva dirigida para melhorar ou qualificar a política de atendimento da RFB considerando medidas que valorizem a humanização dos serviços dirigidos para responder as dúvidas dos apresentantes da DIRPF.

Os dados do estudo permitiram concluir que se as dúvidas dos contribuintes não forem dirimidas de forma efetiva, podem fazer com que essas declarações sejam transmitidas com erros, omissões e duplicidades de informações. Sobre esse aspecto cabe ressaltar a afirmação feita por DIAS (2020) de que mais de 50% (mais de 17 milhões de pessoas) dos apresentantes da DIRPF precisam de ajuda para preencher e enviar sua declaração.

Acredita-se que um resultado positivo deste estudo é contribuir para ajudar a gestão dos serviços de atendimento da RFB, na medida em que pode estimular uma discussão técnica-tecnológica e social sobre esses resultados. As sugestões formuladas na subseção 4.3. são baseadas nos serviços oferecidos pela 10ª Região Fiscal com essa finalidade com destaque para as boas práticas utilizadas pelo setor de atendimento da DRF Santo Ângelo. Nos Quadros 14 e 15, apresentam-se os dados das DIRPF referente a essa DRF com o objetivo de apresentar elementos para uma comparação com a realidade nacional e da 10ª RF.

Quadro 14 - DIRPF– percentual de retificações na data final da entrega de cada ano (20 a 23)

	2020	2021	2022	2023
Brasil	14,12%	18,97%	11,66%	8,71%
10ª RF	11,83%	15,04%	10,41%	7,94%
DRF Santo Ângelo	12,82%	14,23%	9,13%	6,93%

Fonte: o Autor

Quadro 15 DIRPF – percentual de DIRPF que incidiram em malha na entrega (20 a 23)

	2020	2021	2022	2023
Brasil	3,62%	4,25%	3,48%	4,67%
10ª RF	2,93%	3,46%	3,06%	4,26%
DRF Santo Ângelo	2,51%	3,06%	2,59%	3,61%

Fonte: o Autor

Tais soluções consideram, principalmente, que a diminuição de erros reduz o

número de inconsistências nessas DIRPF, o que culmina em menos retificações e, também, um menor número de declarações retidas em malha fiscal. Ademais, reduz, por um lado, a necessidade de o contribuinte buscar atendimento para compreender o motivo da malha e, por outro, a necessidade de tratamento dessas DIRPF. Há, assim, um benefício mútuo tanto para a Administração Tributária como para os cidadãos, objeto central do papel social do Estado brasileiro. Além disso, com dados mais corretos, ganha-se em fidedignidade, considerando-se que a estatística e os relatórios criados com os dados presentes nas DIRPF espelham melhor a realidade dos apresentantes e contribuintes do IRPF.

Como profissional e agora acadêmico, a aprendizagem foi imensa, considerando que se pode fazer, de forma científica, um paralelo entre a prática do dia a dia do atendimento com a teoria mostrando as implicações das decisões estratégicas tomadas, pela alta administração da RFB, no tocante ao atendimento ao contribuinte. Percebe-se que há uma condição de causa e efeito bem evidente no direcionamento do atendimento aos contribuintes quanto ao uso da informática, do atendimento “digital”. Esse direcionamento se dá principalmente por uma escassez de recursos humanos, mas também se dá pela evolução da tecnologia, que permite que mais e mais serviços sejam canalizados para o meio eletrônico. O importante, na minha visão, é conseguir dosar o direcionamento e permitir que o contribuinte faça escolhas, tenha opções tanto no atendimento informatizado quanto no atendimento humanizado.

A pesquisa encontrou algumas limitações: o prazo de armazenamento dos dados do atendimento, as dificuldades para deslocamentos em períodos da entrega do IRPF, principalmente em razão da função que este pesquisador ocupa, e a quase inexistência de trabalhos na área de atendimento informatizado e as limitações que este impõe aos usuários, ao menos por ora.

Acredito que, como sugestão para pesquisas futuras, seria interessante buscar identificar os motivos mais recorrentes nas retificações de DIRPF e na incidência dessa declaração em malha fiscal que pudessem ser evitados com medidas de orientação aos apresentantes, fazendo com que o esforço resultasse em eliminar ao máximo o erro no momento da entrega da DIRPF.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 237-275.

AHN, M. J., & BRETSCHEIDER, S. (2011). Politics of e-government: e-government and the political control of bureaucracy. *Public Administration Review*, 71(3), 414-424. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1540-6210.2011.02225.x>

AL-HUJRAN, O., AL-DEBEI, M. M., CHATFIELD, A., & MIGDADI, M. (2015). The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use. *Computers in Human Behavior*, 53, 189-203. DOI: <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.chb.2015.06.025>

AL-SHBAIL, T., & AMAN, A. (2018). E-government and accountability: How to mitigate the disorders and dysfunctions of accountability relationships. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(2), 150-190. DOI: 10.1108/TG-09-2017-0057

AMRITESH, Misra, S. C., & CHATTERJEE, J. (2014). Conceptualizing e-government service quality under credence based settings: A case of e-counseling in India. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), 764-787. DOI: 10.1108/IJQRM-02-2013-0026.

ARAUJO, M. H., & REINHARD, N. (2014). Factors Influencing the use of Electronic Government Services in Brazil. *REGE Revista de Gestão*, 22(4), 585-596. <https://doi.org/10.5700/rege579>

ARDUINI, D., BELOTTI, F., DENNI, M., GIUNGATO, G., & ZANFEI, A. (2010). Technology adoption and innovation in public services the case of e-government in Italy. *Information economics and policy*, 22(3), 257-275.

ARENDSSEN, R., PETERS, O., HEDDE, T. M., & DIJK, V. J. (2014). Does e-government reduce the administrative burden of businesses? An assessment of business-



to-government systems usage in the Netherlands. *Government Information Quarterly*, 31(1), 160-169. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.09.002>

ARGYRIS, C. *A integração indivíduo-organização*. Atlas, 1975.

BARBOSA, Alexandre Fernandes (Coord.). *Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação no Brasil: TIC governo eletrônico*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2010.

BARBOSA, A. F., POZZEBON, M., & DINIZ, E. H. (2013). Rethinking E-Government Performance Assessment from a Citizen Perspective. *Public Administration*, 91(3), 744-762. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1467-9299.2012.02095.x>

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.

BASU, S. (2004). E-government and developing countries: an overview. (Special Issue: Electronic Government). *International Review of Law, Computers & Technology*, 18(1), 109-132. DOI: 10.1080/13600860410001674779

BERCOVICI, Gilberto. *Desigualdades regionais, Estado e Constituição*. São Paulo: Max Limonad, 2003.

BERCOVICI, Gilberto. *Soberania e constituição: para uma crítica do constitucionalismo*. São Paulo: Quartier Latin, 2013.

BERGAMINI, C. W. *Competência: a chave do desempenho*: Editora Atlas SA, 2012.

BERGENHENEGOUWEN, G. J., TEN HORN, H. F. K., & MOOIJMAN, E. A. M. (1997). Competence development-a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and comercial training*, 29(2), 55-62. DOI: <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1108/00197859710165038>

BERNARDES, M. B., SANTOS, P. M., & ROVER, A. J. (2015). Ranking das prefeituras da região Sul do Brasil: uma avaliação a partir de critérios estabelecidos na Lei de Acesso à Informação. *Revista de Administração Pública*, 49(3), 761-792. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612119279>

BITENCOURT, C. *Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. 2ª ed.: Bookman Editora. 2010.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. Dicionário de política. 5. ed. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2004. v. 2.

BORGES, J., & OLIVEIRA, L. (2011). Competências infocomunicacionais em ambientes digitais. *Observatorio (OBS\*)*, 5(4), 291-326. DOI: <https://doi.org/10.15847/obsOBS542011508>

BORINS, S. (1995). The new public management is here to stay. *Canadian Public Administration*, 38(1), 122-132. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1995.tb01133.x>

BOVAIRD, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>

BOWDITCH, J. L., & BUONO, A. F. *Elementos do comportamento humano*. São Paulo: Pioneira. 1992.

BRAGA, L. V., & GOMES, R. C. (2016). Participação eletrônica e suas relações com governo eletrônico, efetividade governamental e accountability. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 487-506. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-92307878>

BRANDÃO, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 12, 149-158.

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas. 2012

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de Competências: Ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas*. 2a ed. São Paulo: Atlas. 2017

BRANDÃO, H. P., & BAHRY, C. P. (2014). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.

BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração die Empresas*, 41(1), 8-15. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>

BRASIL (1988). Governo do Brasil. Retirado de: <http://www.brasil.gov.br/> Constituição Federal.

BRASIL (2011). Governo do Brasil. Retirado de: <http://www.brasil.gov.br/> Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

BRASIL (2017). Governo do Brasil. Retirado de: <http://www.brasil.gov.br/>

BRASIL (2020). Governo do Brasil. Retirado de: <http://www.brasil.gov.br/>

BRASIL (2020b). Governo do Brasil. Retirado de: <http://www.brasil.gov.br/>

CAPELLA, Ana Cláudia N. A política brasileira de governo eletrônico: um estudo sobre o “Portal Brasil”. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA DA ANPAD, 4, 2010, Vitória. *Anais...* Rio de Janeiro: AnPAD, 2010.

CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B. L., & VILHENA, R. M. P. A *Gestão por Competências*. 3ª ed. Editora FGV. 2009.

CARBONE, P. P., TONET, H. C., BRUNO, J. R. S., & SILVA, K. I. B. (2016). *Gestão por competências*. Editora FGV. 2016

CHAIN, Ali et al. *E-gov.br: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade de democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CHAN, F., THONG, J., VENKATESH, V., BROWN, S., HU, P., & TAM, K. (2010). Modeling Citizen Satisfaction with Mandatory Adoption of an E-Government Technology. *Journal of the Association for Information Systems*, 11(10), 519-549.

CHUN, S., SHULMAN, S., SANDOVAL, R., & HOVY, E. (2010). Government 2.0: Making connections between citizens, data and government. *Information Polity*, 15(1, 2), 1-9. DOI:10.3233/IP-2010-0205

CODA, R. *Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho*. São Paulo: Atlas. 2016

COSTA, E. S., CASTRO, D. S. P., & CAPPELLOZZA, A. (2014). Adoção e Uso de Portais de Governo Eletrônico no Ambiente do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia e Inovação: um estudo baseado no modelo UTAUT. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 13(3), 286-300. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2014019>

CRIADO, J. I., & RAMILO, M. C. (2003). E-government in practice an analysis of Web site orientation to the citizens in Spanish municipalities. *The International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 191-2018. <https://doi.org/10.1108/09513550310472320>

CRUZ, S., PAULINO, S., & GALLOUJ, F. (2015). *Public Service Innovation: Solid Waste Sector from the Perspective of Clean Development Mechanism Landfill Projects*. Retirado de: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:hal:journl:halshs-01247615> em 30/03/2022.

CUNHA, Maria Alexandra V. C. da; FREGA, José Roberto; LEMOS, Iomara S. Portais de Serviços Públicos e de Informação ao cidadão: uma descrição do perfil do visitante. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: AnPAD, 2008.

DAGNINO, E., OLIVEIRA, A. J., & PANFICHI, A. (2006). Para uma outra leitura da disputa pela construção democrática na América Latina. In E. Dagnino, A. J. Oliveira, & A. Panfichi (Orgs.), *A disputa pela construção democrática na América Latina*. São Paulo, SP: Paz e Terra.

DAMIAN, I. P. M., & MERLO, E. M. (2013). Uma análise dos sites de governos eletrônicos no Brasil sob a ótica dos usuários dos serviços e sua satisfação. *RAP - Revista de Administração Pública*, 47(4), 877-899.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 29. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

DIAS, Gilmara Aparecida de Freitas. O domínio de competências técnicas e cognitivas demonstradas pelo cidadão no preenchimento e envio da DIRPF da Receita Federal do Brasil e as características técnicas relativas à aceitação e o uso das TIC. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB) como requisito à obtenção do grau de Doutora em Administração. Brasília, 2020.

DINIZ, E. H., BARBOSA, A. F., JUNQUEIRA, A. R. B., & PRADO, O. (2009). O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *RAP - Revista de Administração Pública*, 43(1), 23-48. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000100003>.

DJELLAL, F., GALLOUJ, F., & MILES, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98-117.

DUNN, W. N., & MILLER, D. Y. (2007). A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform. *Public Organization Review*, 7(4), 345-358. DOI 10.1007/s11115-007-0042-3

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna: Atlas*. 2012

EIJK, C. V., & STEEN, T. (2016). Why engage in co-production of public services? Mixing theory and empirical evidence. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 28-46. DOI: 10.1177/0020852314566007

FALLA, Fernando Garrido. *Tratado de derecho administrativo*. 10. ed. Madrid: Tecnos, 1992. v. 2.

FERLIE, E. (2017). Exploring 30 years of UK public services management reform - the case of health care. *International Journal of Public Sector Management*, 30(6/7), 615-625. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2017-0178>.

FERNANDES, B. H. R., FLEURY, M. T. L., & MILLS, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de*

*Administração de Empresas*, 46, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000400006>

FERRAZ JUNIOR, Tércio Sampaio. Notas sobre contribuições sociais e solidariedade no contexto do Estado Democrático de Direito. In: GODOI, Marciano Seabra de; GRECO, Marco Aurélio (Coord.). *Solidariedade social e tributação*. São Paulo: Dialética, 2005.

FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 44-57. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>

FOUNTAIN, J. E. (2001). The virtual state: Transforming american government? *National Civic Review*, 90 (3), 241-251. DOI: <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1002/ncr.90305>

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública. Anais... XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de La Administración Pública, 2014, Ecuador, Quito, 2014.

FREIRE, André P. et al. Acessibilidade dos sítios web dos governos estaduais brasileiros: uma análise quantitativa entre 1996 e 2007. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 395-414, mar./abr. 2009.

FREITAS, Juarez. O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2004.

GALLOUJ, F., & WEINSTEIN, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.

GALLOUJ, F., & ZANFEI, A. (2013). Innovation in public services: Filling a gap in the literature. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 89-97.

GAO, X., & LEE, J. (2017). E-government services and social media adoption: Experience of small local governments in Nebraska state. *Government Information Quarterly*, 34(4), 627-634. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2017.09.005>

GARCÍA-PELAYO, Manuel. Las transformaciones del Estado contemporáneo. 2. ed. Madrid: Alianza Editorial, 1996.

GARCIA, R. M. (2007). Governo Eletrônico, Informação e Competência em Informação. *Informação & Sociedade*, 16 (2), 79-87. <http://hdl.handle.net/10760/15598>

GERALDO, E. S. D., PINTO, L. M., & Coelho, T. C. (2017). O SISTEMA FISCAL DO IMPOSTO DE RENDA: motivos que levam o contribuinte a ter sua declaração retida. *Caderno Científico FAGOC de Graduação e Pós-Graduação*, 1(2), 47- 58.

Retirado de: <https://revista.fagoc.br/index.php/caderno/article/view/228>

GERPOTT, T. J., & AHMADI, N. (2016). Use levels of electronic government services among German citizens: An empirical analysis of objective household and personal predictors. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 10(4), 637-668.

<https://doi.org/10.1108/TG-05-2016-0025>

GIL-GARCIA, J. R., & FLORES-ZÚNIGA, M. Á. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital government success: Integrating implementation and adoption factors. *Government Information Quarterly*, 37 (4), 101518. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101518>

GOMES, C. R. M., & FARIAS, J. S. (2017). A Influência da Expectativa de Desempenho e de Esforço Percebidas por Usuários no Uso de um Aplicativo de Compras. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 20(1), 72-90. DOI:

[http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925\\_2017v20n1a5](http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2017v20n1a5)

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2ª ed. São Paulo: Peatson Pretice Hall, 2007.

GRAU, Eros Roberto. A ordem econômica na Constituição de 1988 (interpretação e crítica). 8. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2003.

GRZYBOVSKI, D., & HAHN, T. (2006). Educação fiscal: Premissa para melhor percepção da questão tributária. *Revista de Administração Pública*, 40(5), 841-864.

DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000500005>

HARFOUCHE A., ROBBIN A. (2015) *E-Government Implementation in Developing Countries*. In: Mola L., Pennarola F., Za S. (eds) *From Information to Smart Society*. Lecture Notes in Information Systems and Organisation, Springer, Cham, 5, 1-11. DOI: 10.1002/9781118785317.weom070001

HJORT, K. (2008). Competence development in the public sector: Development, or dismantling of professionalism? *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 40-49. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03025824>

HUFTY, M. (2010). Gobernanza en salud pública: hacia un marco analítico. *Revista de Salud Pública*, 12(1), 39-61.

HUNNIUS, S., & SCHUPPAN, T. (2013). Competency requirements for transformational e-government. *In 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 16641673). IEEE. DOI: 10.1109/HICSS.2013.139

JENSEN, M.C. e MECKLING, W.H. Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 11-25, 1976.

KERAMATI, A., BEHMANESH, I., & NOORI, H. (2018). Assessing the impact of readiness factors on e-government outcomes: An empirical investigation. *Information Development*, 34(3), 222241. DOI: <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0266666916685603>

KISSLER, L., & HEIDEMANN, F. G. (2006). Governança Pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, 40(3), 479-499.

KON, A. (2019). Inovação nos serviços públicos: condições da implementação do governo eletrônico. *Planejamento e Políticas Públicas (PPP)* - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 52(1). De <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/985>.

KRELL, Andreas Joachim. Controle judicial dos serviços públicos básicos na base dos direitos fundamentais sociais. In: SARLET, Ingo Wolfgang (Org.). *A Constituição oncretizada: construindo pontes com o público e o privado*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2000.



- KREPS, D.M. A course in microeconomic theory. New York: Havester, 1990.
- LAFFONT, Jean-Jacques; MARTIMORT, David. The theory of incentives. New Jersey: Princeton University Press, 2002.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais* (Vol. 1). Porto Alegre. 2003.
- LE DEIST, F. (2009). Competence: conceptual approach and practice in France. *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9), 718-735. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090590910993599>.
- LEAL, Rogério Gesta. *Perspectivas hermenêuticas dos direitos humanos e fundamentais no Brasil*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2000.
- LEME, R. *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2011.
- LEVY-LEBOYER, C., & PRIETO, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión Barcelona. 1997.
- LIMA, Ruy Cirne. *Pareceres (direito público)*. Porto Alegre: Livraria Sulina, 1963.
- LINDERS, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446454. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003>
- LINDSAY, Colin, OSBORNE, Stephen P., BOND, Sue. The New Public Governance and employability services in na era of crisis: challenges for third sector organizations in Scotland. *Public Administration*: 92(1), 192- 207, 2014.
- LUCAS, E. R. O., & MARTINS, T. S. (2009). Os programas de inclusão digital do Governo Federal sob a óptica da competência informacional | Federal digital inclusion programmes from the viewpoint of informational competency. *Liinc em Revista*, 5(1), 82 - 99. DOI 10.18617/liinc.v5i1.293.

- LUCAS, M., BEM-HAJA, P., MOREIRA, A., & COSTA, N. (2019). Utilização de tablets e desenvolvimento de competências digitais: que impacto? *Observatório (OBS\*)*, 13(3), 3451. DOI: <https://dx.doi.org/10.15847/obsOBS13320191453>
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- LYNN, L. E., Jr., & MALINOWSKA, A. (2018). How are Patterns of Public Governance Changing in the US and the EU? It's Complicated. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 20(1), 36-55.
- MARKOWITSCH, J., & PLAIMAUER, C. (2009). Descriptors for competence: towards an international standard classification for skills and competences. *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9), 817-837. DOI: 10.1108/03090590910993652
- MARÍN, Antonio Martínez. *El buen funcionamiento de los servicios públicos*. Madrid: Tecnos, 1990.
- MATIAS-PEREIRA, J. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública*, 42(1), 61-82. DOI: 10.1590/S0034-76122008000100004.
- MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *AMERICAN PSYCHOLOGIST*, 28(1), 1-14. DOI: 10.1037/h0034092.
- MEIJER, A. J. (2011). Networked Coproduction of Public Services in Virtual Communities: From a Government-Centric to a Community Approach to Public Service Support. *Public Administration Review*, 71(4), 598-607. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02391.x>
- MEIJER, A. (2016), "Coproduction as a structural transformation of the public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 29 No. 6, pp. 596-611. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2016-0001>
- MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 1999
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 14. ed. São

Paulo: Malheiros, 2002.

MERCHERS, J., & PHARO, P. (1992). Compétences et connaissances expertes. *Sociologie du Travail*, 34(1), 47-63. DOI : <https://doi.org/10.3406/socco.1990.977>

MIRABILE, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *T and D*, 51(8), 73.

MOON, M. J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, 62(4), 424-433. DOI: <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/0033-3352.00196>

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. Revista Educação. Porto Alegre. Nº 37. Março 1999.

NÁPOLES-VILLA, A. V., MARRERO-FORNARIS, C., & VALLEJO-SALAZAR, Y. (2018). Diseño de normas de competencias para los cargos en comercializadoras de medicamentos. *Ciencias Holguín*, 24(3), 1-15. De: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1088>

NÓBREGA, C. B. (2014). História do imposto de renda no Brasil, um enfoque da pessoa física (1922-2013). Receita Federal do Brasil. Recuperado de: <http://receita.economia.gov.br/sobre/institucional/memoria/imposto-de-renda/arquivos-e-imagens/livro-historia-do-imposto-de-renda-no-brasil-v-24x17-livro-completo-de-22-04-2014-1.pdf/view>

NORRIS, D. F., & REDDICK, C. G. (2013). Local E-Government in the United States: Transformation or Incremental Change? *Public Administration Review*, 73(1), 165-175. <https://doi-org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1540-6210.2012.02647.x>

O DELIUS, C. C., ABBAD, G. S., RESENDE JUNIOR, P. C., SENA, A. C., VIANA, C. R., FREITAS, T. L., & SANTOS, T. C. N. (2011). Processos de aprendizagem, competências aprendidas, funcionamento, compartilhamento e armazenagem de conhecimentos em grupos de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 9, 199-220.

O DELIUS, C. C., ONO, N. R., ABBAD, G. S., & MELO, P. H. A. (2016). Atitudes e habilidades sociais para trabalho em equipe: desenvolvimento de uma escala. *RAC-*

*Revista de Administração Contemporânea*, 20(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140057>

O'FLYNN, Jannine. From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*. 66 (3): 353–366, set., 2007.

OSBORNE, Stephen P. Ten years of Public Management Review (Editorial). *Public Management Review* 10(4):451-452, 2008.

OSBORNE, Stephen P. The New Public Governance. *Public Management Review* (3):377-387, 2006.

OSBORNE, S. P., & STROKOSCH, K. (2013). It Takes Two to Tango? Understanding the Co-Production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives. *British Journal of Management*, 24, 31-47.

OSBORNE, SP, & BROWN, L. (Eds.). (2013). *Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing, 28(4), Cengage Learning, Inc.

OSBORNE, S. P., RADNOR, Z., & NASI, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158. DOI:

<https://doi.org.ez54.periodicos.capes.gov.br/10.1177/0275074012466935>

PARRY, Scott. B. – The quest for competencies – Training, julho 1996, p. 48-54.

PAES DE PAULA, A. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.

PEREIRA, B. A. D; CKAGNAZAROFF, I. B. (2021). Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Caderno Ebape.BR* 19 (1), Jan-Mar 2021. DOI <https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>.

PESTOFF, V. (2006). Citizens and co-production of welfare services: childcare in eight European countries. *Public Management Review*, 8(4), 503-519.

PINHO, José Antônio G. de. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 471-493, maio/jun. 2008.

PRAHALAD C.K., HAMEL G. (2006) *The Core Competence of the Corporation*. In: Hahn D., Taylor B. (eds) *Strategische Unternehmensplanung — Strategische Unternehmensführung*. Springer, Berlin, Heidelberg. P. 275-292. DOI: [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14)

RABAGLIO, M. O. *Ferramentas de avaliação desempenho com foco em competências*. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark. 2004.

RAMPELOTTO, A., LÖBLER, M. L., & VISENTINI, M. S. (2015). Evaluation of the website of Federal Revenue of Brazil as a measure of the effectiveness of e-Government for the citizen. *Revista de Administração Pública*, 49(4), 959. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131581>.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL (2020a), Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil – Instrução Normativa Nº 1.924, de 19 de fevereiro de 2020, *Diário Oficial da União, Brasília-DF*, 36(1), 1-123. Retirado de: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=20/02/2020&jornal=515&pagina=60&totalArquivos=123>

RECEITA FEDERAL DO BRASIL (2020b), Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil - *Lista de Serviços*. Recuperado de: <https://receita.economia.gov.br/interface/lista-de-servicos>

ROTHBERG, D. (2008). Por uma agenda de pesquisa em democracia eletrônica. *Opinião Pública*, 14(1), 149-172. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-62762008000100006>

SANTOS, A. (2014). Competências para a carreira de gestores governamentais: Desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. *REGE - Revista de Gestão*, 21(1), 27-41. DOI: <https://doi.org/10.5700/rege517>

SANTOS, Reginaldo Souza & RIBEIRO, Elizabeth Matos. A Administração Política Brasileira. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 27 (4): 102-35, out.-dez. 1993.

SANTOS, Reginaldo Souza et al. Reestruturação produtiva do Estado brasileiro na perspectiva do projeto neoliberal RAP. Revista Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro 38(1):7-32, jan.-fev. 2004.

SANTOS, Reginaldo Souza et al. A Controvertida Crise Fiscal Brasileira. Revista Desenharia, Salvador, v. 1, n.1, p. 79-105, 2004.

SANTOS, Reginaldo Souza et al. A crise, o Estado e os equívocos da administração política do capitalismo contemporâneo. Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 2, Artigo 10, Rio de Janeiro, abr.-jun. 2016

SANTOS, Reginaldo Souza & GOMES, Fábio Guedes. Outro Modo de Interpretar o Brasil: ensaios de administração política. São Paulo/ Maceió: Hucitec/Editora Graciliano Ramos, 2017.

SANTOS, P., BERNARDES, M., ROVER, A., & MEZZARROBA, O. (2013). Ranking dos tribunais de contas brasileiros: Uma avaliação a partir dos padrões web em governo eletrônico. *Revista de Administração Pública*, 47(3), 721-744. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000300009>

SARLET, Ingo Wolfgang. Os direitos fundamentais sociais na Constituição de 1988. In: SARLET, Ingo Wolfgang (Org.). O direito público em tempos de crise: estudos em homenagem a Ruy Ruben Ruschel. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

SHAREEF, M. A., KUMAR, U., KUMAR, V., & DWIVEDI, Y. K. (2009). Identifying critical factors for adoption of e-government. *Electronic Government, an International Journal*, 6(1), 7096. DOI: <https://doi.org/10.1504/EG.2009.022594>

SILVA, B. M., MATTOS, B. P., OLIVEIRA, E. S., ALMEIDA, R. S., & RAFFUL, L. J. (2017). Dedução com Educação do IRPF. Revista Do Curso De Direito Do Centro Universitário Brazcubas, 1(1). Recuperado de <https://revistas.brazcubas.br/index.php/revdubc/article/view/240>

SILVA, L. M., CORREIA, J. J. A., & CRUZ, J. H. N. (2019). Perfil dos contribuintes e usuários do programa gerador da declaração do imposto de renda da pessoa física (DIRPF): análise junto a pós-graduandos em gestão pública. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade - RAGC*, 7(28), 64-78.

SILVA, M. V. G., FROM, D. A., & CONTE, F. L. (2018). A relação entre governo eletrônico e cidade digital: O caso do município de São José dos Pinhais. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 7(2), 215-240.

SOBREIRA NETTO, Francisco. *Modernização da administração pública brasileira com uso de tecnologia da informação: fatores críticos de sucesso*. Franca: Ribeirão Gráfica e Editora, 2007.

STRECK, Lenio Luiz; MORAIS, José Luis Bolzan de. *Ciência política e teoria geral do estado*. 3. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2003.

TORRES, Ricardo Lobo. A metamorfose dos direitos sociais em mínimo existencial. In: SARLET, Ingo Wolfgang (Org.). *Direitos fundamentais sociais: estudos de direito constitucional, internacional e comparado*. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

TORRES, Roberto Dutra. Governabilidade, governança e poder informal: um problema central de sociologia política. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 16(1), 153-171, 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo. *Bases Teórico-Methodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais: Ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa*. Cadernos de pesquisa Ritter dos Reis. Vol IV. Nov.2001. 2ª ed. Porto Alegre. Faculdades Integradas Ritter dos Reis. 2001.

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

UN DESA (2017), *United Nations E-Government Survey 2016: E-Government in Support of Sustainable Development*, UN, New York. DOI: <https://doi.org/10.18356/d719b252-en>.

YAZDANI, S., & Yadollahi, A. (2019). Definición de Habilitación, Competencias Técnicas y Metacompetencias: análisis conceptual de tres contenidos curriculares. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(96), 1-19. Recuperado de: <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

WINDRUM, P., & GARCIA-GONI, M. (2008). A neo-Schumpeterian model of health services innovation. *Research Policy*, 37(4), 649-672. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.12.011>

WIRTZ, BW, & DAISER, P. *Governo Eletrônico: Instrumentos do Processo de Estratégia*. Livro de texto para a sociedade digital. 2015

WOOD JUNIOR, T., & PICARELLI FILHO, V. *Remuneração estratégica*. São Paulo-SP, Editora Atlas, 3º edição.



## APÊNDICE 1

### Termo de Consentimento e Roteiro da Entrevista.

#### **PROJETO DE PESQUISA: Avaliação da Efetividade da Política de Atendimento ao Contribuinte da Receita Federal do Brasil: um Estudo da Experiência da 10ª Região Fiscal**

Prezado servidor(a)/Gestor(a),

Na qualidade de estudante do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UFBA, realizado em parceria com a 5ª Região Fiscal da Receita Federal do Brasil (RFB), solicitamos sua valiosa colaboração no desenvolvimento de nossa pesquisa dissertativa respondendo às perguntas orientadoras de uma entrevista individual que será realizada em data e horário a ser agendado de acordo com sua disponibilidade. Esta pesquisa tem por objetivo **levantar e sugerir as soluções adotadas pelo atendimento 10ª RF no enfrentamento das dúvidas recorrentes dos contribuintes sobre o preenchimento da DIRPF**. O estudo tem a orientação da professora Elizabeth Matos Ribeiro (<https://lattes.cnpq.br/8446377792278288>).

Sua contribuição nesta etapa do projeto será essencial pois trará subsídios relevantes para que possamos propor melhorias para a política de atendimento aos contribuintes da RFB com especial preocupação para as ações empreendidas pela 10ª RF; assim também como poderá servir como fonte de inspiração para outras Regiões Fiscais.

Cabe lembrar que os resultados dessa entrevista serão apresentados como produto parcial da dissertação de mestrado e poderão também ser difundidos por meio de artigos científicos.

Caso concorde em participar da pesquisa, é necessário o seu consentimento por meio do preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) a seguir.

Agradecemos sua valiosa participação e ressaltamos que suas contribuições serão fundamentais para avaliar e melhorar a qualidade da política de atendimento oferecido pela RFB para os contribuintes.

Arlei Carlos Schons

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA****ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Esta pesquisa tem propósito meramente acadêmico, o que significa que as informações coletadas por meio deste questionário serão confidenciais, assegurando a privacidade e o anonimato de suas respostas. O seu nome ou qualquer outro dado que possa, de alguma forma, lhe identificar será mantido em sigilo.

Todo material ficará sob a guarda do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA por um período mínimo de cinco anos. Os resultados coletados serão apresentados como produto parcial da dissertação de mestrado e poderão ser divulgados em eventos e publicações científicas.

Em qualquer etapa da pesquisa você poderá retirar seu consentimento sem que isto leve a qualquer penalidade.

Caso aceite, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail (arlei.schons@ufba.br) e/ou via *Teams* ou pelo telefone 55-3312-0200 (DRF SAO). Em caso de dúvidas sobre seus direitos como participante desta pesquisa, você poderá entrar em contato com a Coordenação do Programa de Mestrado da UFBA (através dos e-mails: [mesprof@ufba.br](mailto:mesprof@ufba.br) e [coordenacaonpga@ufba.br](mailto:coordenacaonpga@ufba.br)), instância responsável por dirimir as dúvidas relacionadas ao caráter acadêmico e ético da pesquisa.

Para a realização da entrevista é necessário seu consentimento. Faça uma rubrica entre os parênteses da opção que valida sua decisão:

- ( ) estou de acordo em participar da pesquisa e em responder as perguntas do pesquisador.
- ( ) Permito a divulgação da minha opinião nos resultados publicados da pesquisa.
- ( ) Permito utilizar esses dados para pesquisas futuras.

Cidade, ..... de ..... de .....

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Nome do participante:

\_\_\_\_\_

## **ROTEIRO DA ENTREVISTA**

### **BLOCO 1 - PERFIL DOS PARTICIPANTES**

O objetivo deste bloco de perguntas é identificar o perfil dos servidores que atuam no atendimento aos contribuintes na 10ª DRF visando subsidiar a análise geral das respostas que integram esse roteiro de perguntas.

1.1 Como você se identifica?

Sexo Feminino

Sexo Masculino

Outros

Prefiro não informar

1.2 Qual sua faixa etária?

Até 24 anos

25 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

56 a 65 anos

Acima de 65 anos

1.3 Qual seu nível de formação?

Superior completo

Especialização

Mestrado/ Mestrando

Doutorado/Doutorando

Pós-doutorado/Pós-doutorando

1.4 Qual (is) sua (s) área (s) de formação em nível de graduação (ensino superior completo)?

1.5 Qual (is) sua (s) área (s) de formação em nível de pós-graduação (lato sensu e stricto sensu)?

1.6 Quanto tempo tem de atuação no serviço público?

1.7 Quanto tempo tem de atuação como servidor público na RFB?

1.8 Há quanto tempo atua na área de atendimento dos contribuintes na RFB?

### **BLOCO 2 - SOBRE OS NIVEIS DE EFICIÊNCIA (conseguir o melhor rendimento com o mínimo de recursos) E EFETIVIDADE (produzir um efeito prático) DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO OFERECIDOS PELA RFB**

1. Como você avalia a evolução das inovações dos serviços de atendimento oferecidos pela RFB aos contribuintes?
2. Em sua opinião, os serviços de atendimento oferecidos hoje pela RFB (digitais, em sua maioria) são eficientes e efetivos?
3. O que poderia ser melhorado nos serviços disponibilizados pela RFB atualmente para reduzir o nível de recorrência das dúvidas dos contribuintes no período da apresentação da DIRPF?
4. Quais outros recursos você acha que poderiam ou deveriam ser utilizados pela RFB para atender, de forma mais eficiente e efetiva, as dúvidas recorrentes dos contribuintes sobre os atuais serviços de atendimento?

### **BLOCO 3: SOBRE AS DÚVIDAS RECORRENTES DOS CONTRIBUINTES DA 10ª RF**

5. Quais as maiores dificuldades que os contribuintes da 10ª RF têm apresentado para o preenchimento da DIRPF?
  - 5.1.  Dúvidas sobre a legislação;
  - 5.2.  Dúvidas sobre o domínio das tecnologias ou sobre a utilização do programa gerador
  - 5.3.  Dúvidas sobre outros assuntos? Quais você destacaria?
6. Em sua opinião, quais as razões que explicam a recorrência dessas dúvidas, apesar dos avanços tecnológicos promovidas pela RFB para melhorar o atendimento aos contribuintes?

#### BLOCO 4: SOBRE A EXPERIÊNCIA DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO COMPLEMENTARES QUE TÊM SIDO UTILIZADOS PELA 10ª RF

Sabe-se que a 10ª RF tem utilizado serviços complementares para dar maior eficiência e efetividade ao atendimento às dúvidas recorrentes apresentadas pelos contribuintes no preenchimento da DIRPF:

7. Cite os principais serviços complementares que têm sido utilizados pela 10ª RF para melhorar o atendimento dessas dúvidas?
8. Você tem conhecimento de que exista previsão formal estabelecida pela gestão central da RFB para a oferta desses serviços complementares?
  - 8.1. Se afirmativo, poderia citar essas normativas?
9. Como você avalia o nível de eficiência e efetividade dos serviços de atendimento complementares que têm sido utilizados pela 10ª RF no saneamento das dúvidas recorrentes dos contribuintes?
10. Você acha que o uso desses serviços complementares fora do período da entrega de declaração poderia reduzir as demandas durante o período anual de entrega da DIRPF?
11. Sobre os tipos de serviços complementares utilizados pela 10ª RF, quais você acha que têm tido maior eficiência (fazer mais com menos) e efetividade (efeito prático) para dirimir as dúvidas dos contribuintes:
  - 11.1.  uso de compêndios de perguntas e respostas;
  - 11.2.  uso de canal telefônico;
  - 11.3.  uso de canais eletrônicos (chat/fale conosco);
  - 11.4.  o atendimento presencial.
12. Em sua opinião, seria possível propor a integração de todos esses recursos para, com maior eficiência e efetividade, responder às dúvidas recorrentes dos contribuintes?
13. Existem outros aspectos não tratados nas perguntas anteriores que você gostaria de acrescentar?

#### BLOCO 5: SOBRE OS IMPACTOS DAS EXPERIÊNCIAS DE OFERTA DE SERVIÇOS COMPLEMENTARES PELA 10ª RF EM OUTRAS REGIÕES FISCAIS

14. Considerando os resultados do uso de serviços complementares pela 10ª RF, quais sugestões você apontaria que poderiam ser adotados, no restante do país, visando minimizar os erros de preenchimento da DIRPF, reduzir as incidências em Malha Fiscal e evitar o retrabalho por conta desses erros?