

1 INTRODUÇÃO

Uma administração voltada para o cidadão e para os resultados tem sido o objetivo perseguido pela Administração Pública nos últimos anos.

Dentro desse contexto, a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (SEFAZ-Ba) vem realizando ações para melhorar o relacionamento com o Contribuinte/Cidadão. Criou uma Diretoria de Atendimento, introduziu novos canais de comunicação, investiu em tecnologia, simplificou processos, contratou e qualificou pessoas, disponibilizou novos serviços e informações e incentivou o aumento do cumprimento voluntário das obrigações tributárias.

A implementação do Telemarketing foi uma dessas ações empreendidas. O objetivo principal foi estabelecer um novo canal de comunicação entre o Estado e o cidadão, melhorando a qualidade do atendimento/relacionamento e buscando elevar o grau de cumprimento voluntário das obrigações fiscais pelos contribuintes. A descrição deste processo de implementação será o objeto deste estudo.

É importante de início ressaltar que apreciar o relacionamento do Fisco com o contribuinte não é uma questão simples, pois a Administração Tributária tem com o Contribuinte/Cidadão uma relação bem particular: existe uma aversão histórica dos indivíduos quanto ao pagamento de tributos e há uma necessidade crescente do Estado de combater a sonegação e arrecadar. Alterar esse relacionamento de desconfiança mútua envolve inúmeras questões. Dessa maneira, a preocupação dominante consistirá em chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo, ou melhor da inter-relação Fisco/Contribuinte; pois sabe-se que a dimensão da mudança só pode ser corretamente avaliada no longo prazo.

A atualidade do problema no quadro da Administração Tributária do Estado por si só justifica um estudo que busca demonstrar os esforços da Administração Pública para cumprir metas de aumento de arrecadação, manutenção do equilíbrio fiscal e melhoria na qualidade de atendimento ao Contribuinte/Cidadão. A relevância deste trabalho pode ser ainda justificada pela importância que a SEFAZ-Ba assume na vida econômica do Contribuinte/Cidadão.

Assim, o presente estudo se insere numa linha de pesquisa organizacional, ao transitar pela área de estudos da Teoria das Organizações, com algumas características etnometodológicas, pois reflete sobre as atividades e o comportamento de uma unidade social. Também possui uma perspectiva de Marketing, ao levar em consideração a mudança de comportamento do Contribuinte/Cidadão enquanto Consumidor/Usuário de serviços públicos prestados pela SEFAZ-Ba.

E, em última análise, pode ser visto sob a perspectiva da Gestão Pública no âmbito da Ciência da Administração, por ser o relato da experiência de um órgão público pertencente ao Poder Executivo do Estado da Bahia.

2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Considerando que o estudo de caso é recomendado por vários autores (BECKER,1999; ROESCH, 1999; VERGARA, 2000; YIN, 2001) como uma estratégia metodológica que possibilita melhor compreensão por vários autores dos fenômenos organizacionais contemporâneos dentro do seu contexto na vida real - e que melhor delinea os resultados alcançados -, optou-se por sua aplicação neste trabalho, o que possibilitou descrever a implantação do Telemarketing na SEFAZ-Ba e perceber a dinâmica da relação Fisco x Contribuinte/Cidadão, a partir de situações problema específicas suportadas pelo uso do Telemarketing.

Ao mesmo tempo, dado o caráter empírico da investigação aqui proposta, partiu-se de uma revisão teórica da metodologia como suporte para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 O Problema da Pesquisa

Tendo como objetivo principal estudar a aplicação do Telemarketing no Setor Público, por meio do estudo de caso na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, particularmente estudar a implementação do Telemarketing como um novo canal de relacionamento do Fisco com o Contribuinte/Cidadão, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como aconteceu o processo de implementação do Telemarketing na Secretaria de Fazenda do Estado da Bahia?

Tomando-se esta questão como fio condutor para o desenvolvimento da investigação, buscou-se considerá-la nos seus aspectos fundamentais, tais como: a Reforma do Estado, o processo de transformação da sociedade, a modernização da gestão na Administração Tributária do Estado da Bahia, até chegar ao uso do Telemarketing no relacionamento do Fisco com o Contribuinte/Cidadão.

O trabalho conta um pouco da história de modernização da SEFAZ-BA, faz uma revisão das questões conceituais envolvidas nesse processo - como a nova Sociedade da Informação e a Reforma do Estado -, e concentra sua atenção na descrição do processo de implementação do Telemarketing como canal de relacionamento do Fisco com o Contribuinte/Cidadão, principalmente nas ações de Telemarketing Ativo, voltadas para a telecobrança, e de Telemarketing Receptivo, voltadas para o atendimento das demandas de informações e serviços.

As ações que foram parte integrante do processo de implantação servirão para evidenciar a atualidade do objeto de estudo, bem como para enfatizar a validade do Telemarketing na perspectiva da Administração Tributária.

2.2 Estudo de Caso

A estratégia de pesquisa para execução do trabalho, com base na classificação de Roesch (1999), Vergara (2002) e Yin (2001), foi o estudo de caso.

O estudo de caso é um método de pesquisa qualitativa cujo uso tem sido muito difundido na área de Administração. Segundo Gil (2002), ele é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

O relato de um estudo de caso assume normalmente a forma duma narrativa cujo objetivo é contar uma história que acrescente algo de significativo ao conhecimento existente e seja tanto quanto possível interessante e iluminativo (STAKE, 1988).

A pesquisa qualitativa, em termos exploratórios, se justificou por ser o Telemarketing no Setor Público um tema com pouco conhecimento sistematizado no Brasil, onde não há muitos registros oficiais de ocorrências do fenômeno e nem pesquisas de cunho acadêmico para sua compreensão.

Para Godoy (1995, p. 21), a opção pela abordagem qualitativa é bastante apropriada quando se deseja estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais: “[...] um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”.

Segundo Roesch (1999), a pesquisa qualitativa oferece a possibilidade para o pesquisador ir a campo de forma não estruturada, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas, realizando a pesquisa a partir de conjuntos de conceitos amplos e de idéias cujo conteúdo vai se consolidando durante o processo de coleta.

O estudo de caso justifica-se como estratégia utilizada para investigação empírica exploratória do fenômeno contemporâneo inserido no contexto da vida real, de maneira a

ampliar e detalhar esse conhecimento quando os limites e o contexto não estão claramente definidos (GIL, 2002; ROESCH, 1999; YIN, 2001).

2.3 Universo da Pesquisa

A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, em função da acessibilidade aos seus dados, e pela tipicidade de elementos representativos ao estudo, tornou-se a unidade-caso da pesquisa.

A escolha da SEFAZ-Ba não foi de maneira aleatória e sim de forma conduzida, selecionada racionalmente, reportando-se ao fato que o pesquisador é funcionário de carreira da referida organização, e durante o período da pesquisa desenvolveu atividade de gestão da área responsável pelo planejamento, implantação e operação do Telemarketing (LEHFELD, 2001; GIL, 2002; VERGARA, 2000).

2.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Segundo Gil (2002), no desenvolvimento de um estudo de caso pode-se utilizar diversos instrumentos de coleta de dados, sendo os mais usuais: observação (participativa ou não), análise de documentos, entrevistas e história de vida. Geralmente utiliza-se mais de um instrumento.

Neste trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, de entrevistas não estruturadas com os dirigentes da organização e da observação do autor, uma vez que este participou do processo de implementação do Telemarketing na SEFAZ-Ba. A relação dos dirigentes da SEFAZ-Ba encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

A pesquisa documental, conforme Gil (2002), é o uso de materiais ainda não explorados e sem tratamento analítico, que podem ser reelaborados de acordo com o objeto da pesquisa. Por isso, neste estudo, usaram-se relatórios, registros em arquivos, atas e publicações que versam sobre a temática “Telemarketing”, no âmbito da SEFAZ-Ba. Esses documentos formaram a base da pesquisa documental.

Duas fases se sucederam na coleta de dados: a fase da exploração do material, na qual se consultaram relatórios, atas, publicações técnicas com referências ao fenômeno estudado e entrevistas; e a fase chamada de tratamento de dados, composta pela sua interpretação e inferência, chegando-se à análise aprofundada e extraindo daí a pluralidade de significados do fenômeno observado, por intermédio da técnica de análise de conteúdo.

Os dados constantes deste trabalho, enquanto documentos públicos, foram aqui discriminados porque não identificam os Contribuintes/Cidadãos, que estão protegidos pelo sigilo fiscal. Atendendo disposição normativa da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), os seus elementos essenciais foram disponibilizados na análise dos dados como unidades fazendárias, quantidade de contribuintes, valores e data.

2.5 Vantagens e Limitações da Metodologia

A prática do estudo de caso, segundo Yin (2001), tem levantado algumas preocupações como a falta de rigor da pesquisa, a geração de uma base inconsistente de dados para fazer-se generalização científica e a necessidade de coletar dados de várias fontes de evidências.

O estudo de caso, diferentemente dos levantamentos quantitativos e dos experimentos de laboratório, não possui uma rigidez de padrão metodológico (GIL, 2002; ROESCH, 1999). Para que isso não se transformasse numa deficiência da pesquisa, redobram-se os cuidados na condução da pesquisa documental, no planejamento, na coleta e na análise dos dados.

A SEFAZ-Ba, enquanto unidade-caso, gerou, como fonte de evidência (YIN, 2001), a documentação utilizada neste estudo. Além dos cuidados com o estudo de caso, resalte-se que a participação do autor no processo de implantação permitiu-lhe acesso a dados e informações protegidos pelo Sigilo Fiscal, elementos que enriqueceram, substancialmente, a evidência empírica da pesquisa, e que de outro modo, estariam inacessíveis à investigação científica.

Os relatórios, atas e documentos utilizados na pesquisa documental, enquanto fonte de levantamento não-reativa (GODOY, 1995), apresentam limitações pelo contexto e condições nos quais eles foram gerados e produzidos. Para Lüdke e André (1986), o fato de a documentação ser considerada uma fonte não-reativa é uma vantagem, e não uma desvantagem, pois a interação com os sujeitos do processo pode alterar seus comportamentos ou seus pontos de vista. Os autores ora citados, entretanto, chamam atenção para as críticas

mais comuns sobre o uso de documentos em pesquisa, ressaltando a não-representatividade dos fenômenos estudados e a falta de objetividade nas informações coletadas.

Para amenizar essas dificuldades, buscou-se restringir as limitações relacionadas à pesquisa documental incluindo as entrevistas no estudo, objetivando, assim, proporcionar uma visão mais realista do objeto trabalhado.

2.6 Análise de Dados

O objetivo da fase de análise dos dados, segundo Barros e Lehfeld (2001, p. 86), é “sumariar, classificar e codificar as observações feitas e os dados obtidos”.

Segundo GIL (2002) em estudos de casos não há roteiros pré-definidos de análise e interpretação. Isso pode causar dois problemas para a pesquisa: o primeiro consiste em finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados; o segundo consiste em ir diretamente para a interpretação dos dados, ou seja, para a procura dos mais amplos significados do resultado do estudo.

Nesse trabalho, onde a pesquisa assume uma dimensão fortemente descritiva, a análise das informações foi realizada visando descrever a situação de forma, factual, literal, sistemática, e tanto quanta possível completa do estudo.

A interpretação dos dados está relacionada à análise qualitativa (BARROS; LEHFELD, 2001; ROESCH, 1999), devido à importância de bem entender-se o conteúdo das entrevistas dos

funcionários da SEFAZ-Ba e da pesquisa documental, que indicam o papel do Telemarketing no contexto da organização.

Os dados versaram sobre a implantação dos seguintes serviços:

- Telemarketing Ativo: campanhas de Telecobrança; comunicados de interesse do Contribuinte/Cidadão; pesquisa de satisfação e atualização de cadastro.
- Telemarketing Receptivo: programas de Educação Tributária; *Help-Desk* e Plantão Fiscal.

Constatou-se, ainda, a existência de outras centrais de atendimento telefônico – descentralizadas –, colocadas em operação por outras áreas da organização, que por não estarem subordinadas ao mesmo padrão técnico-operacional da Central de Atendimento da Diretoria de Atendimento da SEFAZ-Ba, não foram incluídas na investigação desta pesquisa.

3 A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA: QUESTÕES ENVOLVIDAS

O uso do Telemarketing pela Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia acontece dentro do contexto da Reforma do Estado. Duas grandes forças estão impulsionando o desenrolar dessa reforma em todo o mundo ocidental.

A primeira força é a necessidade de redefinir o papel do Estado e seu modelo de Administração Pública. Essa necessidade decorre da crise econômica e do grande déficit público apresentado pela maioria dos governos em meados do século XX.

A segunda força é a revolução tecnológica que, concentrada na Tecnologia da Informação (TI), transforma as relações da sociedade, torna obsoletos os procedimentos rigidamente construídos pela administração pública burocrática, e exige a concepção de uma nova forma de relacionamento entre o Estado e a sociedade.

3.1 Reflexões sobre a Reforma do Estado e a Revolução Tecnológica

A Reforma do Estado não tem fim em si mesma. Seu objetivo principal é impulsionar o desenvolvimento da sociedade.

Praticamente, todo o mundo ocidental está empenhado em consolidar o processo democrático, reduzir os desequilíbrios, promover a estabilidade econômica, o desenvolvimento sustentável e a justiça social. A redefinição do papel do Estado é um dos pontos principais no encaminhamento dessas questões.

Qual o resultado final que se quer obter, uma vez que o Estado esteja reformado? Qual o papel adequado para que o Estado possa promover esses objetivos?

Cada sociedade deve estabelecer respostas específicas a essas perguntas. Fazer um diagnóstico preciso da situação do país é fundamental para conhecer o tamanho da reforma necessária.

A Reforma do Estado não deve se limitar às modernizações da Administração Pública, nem se vincular exclusivamente ao equilíbrio econômico. Em países como o Brasil, a transformação do Estado tem que atacar pontos essenciais como o profundo desequilíbrio social e a miséria.

É fundamental que o país encontre o equilíbrio fiscal, mas não se deve reformar o Estado só para construir esse equilíbrio. Também é correto afirmar que o Estado deve deixar de ser executor para se tornar regulador, mas ele deve fazer mais do que simplesmente regular as relações de mercado.

Compete ao Estado induzir o desenvolvimento da sociedade com um projeto para o país, os estados e os municípios. Como este projeto não pode ser elaborado exclusivamente pelo governo, também é papel do Estado realizar o diálogo e construir as parcerias necessárias para o seu desenvolvimento.

A nova Sociedade da Informação, o novo paradigma mundial, não é um modismo. Evitar que as novas tecnologias aumentem ainda mais a disparidade social entre pessoas e nações também é responsabilidade do governo. Integrar a Administração Pública nesse novo contexto tecnológico é fundamental para o desenvolvimento da sociedade e crucial para o Estado.

Dessa maneira, a Reforma do Estado não pode ser analisada sem a compreensão das dimensões da Revolução Tecnológica que se está vivendo. A Tecnologia da Informação não é apenas um instrumento a serviço dos gestores, nem consequência de novas práticas gerenciais. A Revolução Tecnológica é a principal força motriz das transformações das sociedades e dos Estados modernos. Uma nova sociedade está se formando, com novos padrões de relacionamentos, novas demandas sociais, com altos níveis de informação e interatividade, crescente integração de mercados, pessoas e governos.

Observa-se, ao longo do tempo, que os governos brasileiros têm investido crescentes somas de recursos públicos no tratamento e gestão da informação. O produto básico e dominante das organizações públicas não é físico, e sim informacional (CASTOR, 2000). O governo é, por si mesmo, uma organização de processamento e distribuição de informação e serviços (ANDERSEN E DAWES, 1991). Observa-se ênfase na melhoria da prestação de serviços públicos ao cidadão, utilizando novas Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC), principalmente a *internet* e o Telemarketing. Nas Secretarias da Fazenda Estaduais, o valor dos gastos e investimentos com TIC são da ordem de 5% da despesa liquidada (BAHIENSE; NOGUEIRA, 2002), um valor similar ao indicador de gastos e investimentos das empresas privadas nacionais, de grande e médio porte (MEIRELLES, 2002).

Segundo Bresser (2000), os processos de mudança na Administração Pública têm sido fortemente influenciados pelo modelo praticado pelas propostas inglesas de Reforma do Estado, que procura paralelos entre os setores público e privado, levando o primeiro a exercer as mesmas práticas e valores do segundo. No entanto “o discurso da nova administração pública”, embora sedutor e defendido por muitos (GORE, 1996 e 1997; KABOOLIAN, 1998), pode levar a métricas equivocadas e conclusões simplistas quanto às organizações

públicas, por estar baseado em considerações de que os gerentes de ambos os setores enfrentam idênticos problemas (RAINEY ET AL, 1995), subestimando outros aspectos que restringem sobretudo a autonomia da área pública (BLUMM, 2000), fatores únicos e variáveis específicas do setor público, que o diferenciam em muito do setor privado. Há dimensões na gestão do poder público que são diferentes da iniciativa privada, pela própria natureza do órgão público.

No entanto, a importação de práticas do mundo dos negócios para a Administração Pública vem ocorrendo com frequência. O alinhamento da função TIC às estratégias corporativas produz melhores serviços de informação (NOGUEIRA E REINHARD, 2001 APUD BAHIANSE, 2002). O paralelo para o setor público é o alinhamento estratégico da TIC aos planos de governo, à formulação e implementação dos projetos e políticas públicas.

Por que a Reforma do Estado está associada à transformação gerencial na Administração Pública?

A cultura que ainda predomina na Administração Pública da maioria dos países do Ocidente está baseada nos conceitos da burocracia Weberiana. Há uma rígida estrutura organizacional, fortemente hierarquizada, totalmente vinculada à lei. Tudo que se pode ou não se pode fazer está estabelecido em leis, instruções normativas, portarias, regulamentos, e em todo aparato legal. Uma das principais preocupações da administração é o controle dos procedimentos. Os programas e as ações do governo são resultado dessa estrutura rígida, com nenhuma flexibilidade e pouca capacidade de se adaptar a novas demandas.

A ação do governo deveria estar subordinada prioritariamente às demandas da sociedade. É olhando para o cidadão que deveriam ser produzidos os programas, os projetos, o padrão de qualidade do serviço, a organização da equipe para implementá-los, as parcerias necessárias e toda atividade governamental.

O modelo burocrático produz os programas de governo em função das leis e das estruturas vigentes, com todas as suas limitações. Dessa maneira, a probabilidade de se produzir divergências entre as demandas da sociedade e as soluções propostas pelo governo é muito grande.

Bresser Pereira (BRESSER; SPINK,1998) relata que o modelo burocrático de Administração Pública surgiu, no século XIX, como um grande avanço em relação ao modelo anterior, o modelo patrimonialista, em que o administrador público administrava o Estado, visando principalmente aos seus interesses particulares, favorecendo o nepotismo e a corrupção na administração estatal. A burocracia teria nascido da necessidade de proteger o patrimônio público dessas interferências pessoais, em consonância com os ideais democráticos que ganhavam força no mundo ocidental. Seus princípios são um serviço público profissional e um sistema administrativo impessoal, formal e racional.

Bresser Pereira afirma, ainda, que a decadência do modelo burocrático é devida a sua incapacidade de prover os bens públicos demandados pela sociedade de forma eficiente. Essa demanda foi se intensificando na decorrer do século XX, em função das novas responsabilidades assumidas pelo Estado. Outro ponto importante citado pelo autor é que, apesar dos fortes controles administrativos e do alto custo da máquina administrativa, a burocracia não conseguiu eliminar o nepotismo e a corrupção na gestão do patrimônio

público. Outras formas de apropriação do bem comum surgiram, como isenções de impostos para alguns, subsídios para outros e benefícios especiais para terceiros.

A administração pública gerencial utiliza conceitos da administração privada, buscando introduzir agilidade e flexibilidade nas ações do governo, aumentar a qualidade dos serviços públicos prestados e alcançar eficiência, eficácia e efetividade na utilização dos recursos públicos. O princípio fundamental da administração moderna, de “orientação para o cliente”, se torna no setor público um modelo de administração orientado para o cidadão.

Sendo assim, Bresser (1996) afirma que as principais características da nova administração pública gerencial são:

- a) **descentralização política:** transferência de recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- b) **descentralização administrativa:** delegação de responsabilidade para os níveis gerenciais da Administração Pública, agilizando a tomada de decisão e facilitando a responsabilização das ações e seus resultados. Este ponto é extremamente importante, pois o antigo modelo dispersava a responsabilidade entre vários níveis de poder e nos controles existentes, o que impedia o efetivo gerenciamento dos resultados;
- c) **organizações com poucos níveis hierárquicos:** que é quase como uma consequência do item anterior, pois para que a descentralização tenha sucesso é necessário que o centro de decisão (descentralizado) esteja alinhado próximo ao centro do poder, onde as estratégias são definidas;
- d) **princípio da confiança e não da desconfiança total dos servidores públicos:** também esta é uma característica relacionada à descentralização, uma vez que, sem este princípio, a descentralização aumenta

consideravelmente o número de procedimentos de controle , inviabilizando a racionalização dos procedimentos. Outra questão importante relacionada a este ponto é a valorização do servidor, a criação de uma cultura organizacional de alto padrão ético.

- e) **controle por resultados, a *posteriori*:** este ponto está relacionado com a responsabilização do servidor pela efetividade de seu trabalho, e não apenas pelo cumprimento das normas estabelecidas. O foco nos resultados é a grande demanda da sociedade com relação à Administração Pública e este é um dos pilares da reforma gerencial. O controle dos procedimentos deve ser feito principalmente pelos resultados, e não passo a passo, em cada etapa dos processos administrativos, verificando apenas o cumprimento das normas rigidamente estabelecidas para estes procedimentos.

- f) **orientação para o cidadão:** não apenas o foco nos resultados e o controle por resultado, mas o mais importante é que esses resultados sejam estabelecidos com relação à ótica do cidadão. A orientação para o cidadão é a adaptação do paradigma gerencial das empresas privadas de “foco no cliente”, “orientação para o mercado”. Toda uma teoria de administração de empresas se desenvolveu com relação à orientação para o mercado, o Marketing. É interessante observar que algumas décadas se passaram antes de este paradigma envolver também a Administração Pública. “Quem é o nosso cliente?” “Qual o nosso negócio?” São as perguntas fundamentais do Marketing, que ajudaram as empresas a compreender as necessidades/desejos latentes na sociedade e a buscar soluções criativas para atender a tais demandas. No setor público, as mesmas questões estão colocadas, como a definição do “negócio” (o papel do Estado), e as necessidades/desejos dos “clientes” (a própria sociedade). Obviamente a busca de respostas e soluções a essas questões não ocorre da mesma maneira que no setor privado. No setor público, a questão é um pouco mais complexa, pois o cliente também é o “acionista”, a sociedade. O objetivo é maximizar o bem estar social em todos os segmentos da sociedade.

Tendo em vista esses conceitos, analisaremos os reflexos destas mudanças no contexto da reforma administrativa no Brasil.

3.1.1 Um *briefing* da Reforma Administrativa no Brasil

O início tardio da reforma administrativa do setor público no Brasil - comparado ao início do movimento no cenário mundial - pode ser creditado às idéias econômicas dominantes entre as elites e às peculiaridades das instituições democráticas no país. O consenso formado em torno do desenvolvimentismo ao longo das décadas anteriores teria tornado politicamente difícil a aceitação da austeridade fiscal como pré-requisito para a superação da crise econômica do país.

Em fins dos anos 70, a classe empresarial, que se havia mostrado descontente com o intervencionismo estatal, porém, não foi capaz de exercer a liderança rumo a um novo modelo de desenvolvimento. Os empresários, ao mesmo tempo em que aderiam às idéias liberais, continuavam a reivindicar subsídios e tarifas protecionistas.

Segundo Diniz (1998), sob o impacto do surto desenvolvimentista dos anos 70, ainda durante o regime militar, o país passaria por mudanças profundas, que alterariam radicalmente seu perfil. A sociedade evoluiu para um sistema híbrido, caracterizado pela coexistência de antigas e novas configurações organizacionais e institucionais, onde, ao lado do corporativismo em transição, formas diversificadas de intermediação de interesses ocupariam um espaço cada vez maior.

Entre políticos de direita e de esquerda havia um consenso sobre a necessidade de levar adiante o modelo nacional desenvolvimentista. O desenvolvimentismo havia se caracterizado por um pacto entre as elites no sentido de garantir, via intervenção do Estado, proteção contra a concorrência externa e interna aos setores mais atrasados economicamente e um sobre lucro aos setores modernos.

Segundo Diniz (1998), o estreitamento dos vínculos entre elites estatais e empresariais, sob os efeitos de um contexto fracamente competitivo, gerou situações de intrincado entrelaçamento de interesses e mesmo de subordinação do público ao privado, gerando distorções e perda de eficiência da gestão estatal, em consequência do prevalecimento da ótica dos interesses privados.

O modelo desenvolvimentista implicava uma expansão constante dos gastos públicos para garantir a continuidade do crescimento econômico, sobretudo por conta do enorme peso do setor produtivo estatal na economia. A expansão dos gastos públicos não veio acompanhada pela implantação de um sistema de tributação e financiamento público adequados. O financiamento dos gastos foi feito por meio do imposto inflacionário e do financiamento externo.

Em fins dos anos 80, com o crescimento exponencial da dívida pública e a alta dos juros externos e internos, o Estado foi paulatinamente perdendo a capacidade de dar prosseguimento a esse modelo desenvolvimentista. O aprofundamento da crise econômica também abriu espaço para uma grande inflexão ideológica das elites democráticas.

No início da década de 90, as idéias de uma reforma administrativa voltada para o mercado - seguindo a linha defendida pelos agentes internacionais de financiamento - ganharam força.

Com a eleição de Fernando Henrique Cardoso em 1994, graças ao sucesso do Plano Econômico de Estabilização lançado durante sua gestão como ministro no governo Itamar Franco (1992-1994), o consenso em torno da reforma administrativa foi reafirmado.

Em 1995, o Presidente Fernando Henrique criou o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), e desta maneira, reafirmou a importância que a Reforma teria em seu Governo. Em seu discurso de posse, o novo ministro Bresser Pereira, delineou as seguintes diretrizes: “São três as reformas do Estado: (1) a reforma fiscal do Estado..; (2) a reforma da própria estratégia de desenvolvimento econômico e social do Estado...; (3) e, finalmente, a reforma do aparelho do Estado e da sua burocracia.”

O governo iniciou o programa de reforma conforme as diretrizes descritas pelo ministro, e grandes transformações aconteceram no setor público brasileiro. Em 1999, o MARE foi dissolvido e suas atribuições incorporadas ao Ministério do Orçamento e Gestão, atualmente Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O atual programa Gestão Pública Empreendedora, deste ministério, prossegue implementando as ações da Reforma do Estado. Sua definição é a seguinte:

A Reforma do Estado não se restringe à reestruturação administrativa e ao alcance do equilíbrio fiscal. Objetiva consolidar o processo democrático e conciliar a estabilidade econômica e o desenvolvimento sustentável com a justiça social.

O aprofundamento da Reforma do Estado é indispensável para a construção de um novo país: um país preparado para proporcionar aos cidadãos todas as condições para o seu desenvolvimento e o seu bem-estar social. Isso exige um Estado mais eficaz e melhor qualificado para a prestação de serviços públicos de qualidade e com menores custos para a sociedade. A responsabilidade do Estado, nestes tempos de grandes mudanças, é ainda maior. Está se construindo um estado mais comprometido com os cidadãos, voltado à satisfação de suas necessidades e por eles sistematicamente avaliado.(Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/programas.htm>)

Apesar da guinada ideológica em favor das políticas ortodoxas de ajuste do setor público no plano nacional, em meados da década de 90, o mesmo não aconteceu nos governos estaduais. Os governadores de Estado, em sua maioria, se opuseram à austeridade fiscal e à privatização das empresas públicas.

Entre 1990 e 1993, houve um expressivo aumento dos gastos dos governos estaduais. O Estado da Bahia foi uma exceção. O governo desse Estado já atuava na direção do ajuste fiscal e da modernização do estado desde 1991. Quando o País iniciou sua reforma, a Bahia já estava há quatro anos caminhando nessa direção. Por tal motivo, o desenvolvimento da reforma administrativa na Bahia se apresentará como modelo, em vista dos resultados obtidos.

Mais uma vez se observa que os dados e programas a seguir registrados aconteceram, em grande parte durante o período de atuação do pesquisador, que se considera fonte primária das informações.

3.1.2 A Reforma Administrativa no Estado da Bahia

Antes de ser oficializado o projeto de Reforma do Estado do Governo Federal, em 1995, o Estado da Bahia já tinha iniciado seu programa de ajuste fiscal e modernização administrativa em 1991, com o início do novo governo Antonio Carlos Magalhães (ACM), como relata o documento “O Processo de Modernização do Estado da Bahia: os avanços de uma Década 1991-2001” (Bahia- Secretaria de Administração, 2002).

A reforma teve continuidade na gestão seguinte, no governo Paulo Souto (1994-1998) e foi consolidada pelo governador César Borges (1998-2002). Em uma década, transformou-se o Estado, saneando as contas públicas, cultivando a responsabilidade fiscal, introduzindo novas tecnologias e desenvolvendo práticas gerenciais na administração da máquina estatal.

O ajuste fiscal baiano integrou uma estratégia mais abrangente de renovação e modernização da máquina administrativa do governo. A apresentação de um projeto modernizador, assentado no saneamento das finanças do Estado, construiu ao longo dos anos a imagem de uma gestão pública eficiente e alinhada com a modernidade capitalista.

Entre 1991 e 1994, o governo ACM implementou ações fundamentais para a Reforma do Estado, e seu sucesso garantiu a continuidade política e administrativa das mesmas nos governos posteriores. Nessa gestão, segundo o Relatório de Atividades do Governo (BAHIA.Governador,1994) os principais resultados alcançados visando à Reforma do Estado foram:

- a) **Saneamento financeiro:** em 1991, o Estado estava praticamente falido e sem crédito com instituições financeiras. O novo governo cortou gastos (alterando regras de gratificações de parte do funcionalismo público), renegociou contratos para reduzir o custo de obras públicas, recuperou o Banco do Estado da Bahia que estava sob intervenção federal, renegociou as dívidas em condições mais favoráveis e modernizou o sistema tributário, aumentando a arrecadação de impostos. Também para conter despesas, o governo estancou a pressão política para a criação de novos municípios que não possuíam justificativas técnicas para emancipar-se.
- b) **Reforma administrativa:** O governo promoveu uma grande reorganização administrativa, reduzindo de 19 para 13 o número de secretarias de estado, extinguindo mais de 1.500 cargos em comissão e 17 órgãos da administração

indireta. Foi iniciado o programa de modernização tecnológica da administração tributária e financeira do Estado. O foco inicial do programa foi a Secretaria da Fazenda, órgão responsável pela administração financeira do Estado. O Secretário da Fazenda, Rodolpho Tourinho, implantou novos sistemas de informação. Estes novos sistemas tornaram os instrumentos de arrecadação de impostos mais eficientes e ajudaram a estabelecer o equilíbrio fiscal do Estado. O programa de modernização tecnológica, no entanto, era bem mais ambicioso. A atualização tecnológica da Secretaria da Fazenda demandava grandes investimentos em *hardware*, *software* e *peopleware* e alguns anos de trabalho para a sua implementação. O direcionamento da mudança, no entanto, foi dado nesse momento. As novas tecnologias deveriam permitir a utilização de métodos gerenciais na Administração Tributária e Financeira do Estado, possibilitar a completa integração das informações, permitir um total controle orçamentário e financeiro dos recursos públicos e criar instrumentos para o aumento de arrecadação e diminuição da evasão fiscal.

No final de 1994, Paulo Souto ganha as eleições para o governo do Estado, em grande parte devido ao sucesso do governo anterior. Seu programa de governo para o período de 1995 a 1998 é a continuidade do programa iniciado em 1991, e a Eeforma do Estado será impulsionada ainda mais, tendo em vista os bons resultados obtidos anteriormente.

Paulo Souto recebeu o Estado com as finanças saneadas e com uma estrutura administrativa mais enxuta. A Bahia possuía uma situação fiscal privilegiada em relação à maioria dos estados brasileiros, principalmente por conta do reduzido gasto com a folha de pessoal. Restaurado o acesso ao crédito junto aos bancos e agências de financiamento, o governo buscou recursos para continuar a reforma iniciada por ACM. Dentro da ótica da modernização do estado, três grandes linhas de ação marcaram sua administração (BAHIA.Governador,1998). Foram elas:

- a) **Modernização da Administração:** como já mencionado, a modernização da máquina administrativa do Estado iniciou-se na SEFAZ-Ba, uma vez que os principais instrumentos de controle financeiro eram gerenciados nessa Secretaria. O Secretário da Fazenda, Rodolpho Tourinho, permaneceu no cargo mesmo com a troca de governo em 1995, e deu continuidade ao programa de modernização. Em 1998, Albérico Mascarenhas assumiu o cargo de Secretário da Fazenda, dando continuidade às ações programadas e implementando o conceito de relacionamento entre a Administração Tributária e o Contribuinte/Cidadão. Em 1994, para viabilizar o programa de modernização, foi negociado junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) o repasse de uma parte dos recursos aprovados para o Projeto Bahia Azul - programa de saneamento ambiental que tinha como objetivo elevar a taxa de cobertura do esgotamento sanitário da cidade de Salvador de 26% para 80% dos domicílios. A solicitação do repasse foi apresentada em um projeto que demonstrava que a modernização da administração fazendária daria condições ao Estado de aumentar a arrecadação, controlar melhor os custos e quitar com maior facilidade o empréstimo contraído para o projeto. O BID aprovou esse projeto inicial em 1995, e pode-se dizer que, esse projeto apresentado pela Bahia foi o embrião do futuro Programa Nacional de Modernização das Administrações Fazendárias Estaduais (PNAFE), um programa nacional, financiado pelo BID, destinado a modernizar e integrar todas as Secretarias de Fazenda Estaduais, sob a coordenação do Ministério da Fazenda. O PNAFE foi o responsável por grades avanços na administração pública brasileira na década de 90, pois ao financiar a modernização das administrações financeiras, incentivou as outras esferas da administração estadual na mesma direção. O PNAFE foi o que permitiu à Bahia implementar o seu projeto de modernização, que atualmente é motivo de destaque no cenário nacional e que será detalhado no próximo capítulo.
- b) **Qualidade Serviço Público, Cidadania:** o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) é um sistema integrado de serviços públicos criado pelo

governo do Estado da Bahia a partir de 1995, com o objetivo de melhorar a prestação dos serviços públicos. Os postos SAC reúnem, num mesmo espaço, vários órgãos e entidades das esferas federal, estadual e municipal, proporcionando aos cidadãos economia de tempo e custos, além de conforto no atendimento, com áreas apropriadas para espera e serviços de apoio como fotocópia, posto bancário, fotografia e marcação de horário. O SAC mudou a imagem do serviço público baiano e foi reconhecido pela Organização das Nações Unidas (ONU) como modelo de referência para prestação dos serviços públicos. Desta forma, a tecnologia SAC pôde ser exportada para dezenas de países, a começar por Portugal, o primeiro a enviar equipes técnicas para adaptar as inovações do SAC às condições da Europa. Por intermédio do SAC a população tem acesso fácil a cerca de 100 tipos de atendimento, tais como: expedição de carteira de identidade, passaporte, carteira de trabalho, atestado de bons antecedentes e outros documentos, além de intermediação de mão-de-obra, atendimento judicial e serviços do Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN), entre outros. O serviço já prestou mais de 20 milhões de atendimento na capital e no interior, por meio das suas unidades fixas e móveis, desde que foi criado em novembro de 1995.

- c) **Para o Ajuste (Responsabilidade) Fiscal:** foi criado em 1997 o Fundo de Custeio da Previdência Social dos Servidores Públicos da Bahia (FUNPREV), um fundo para pagamento de pensões e aposentadoria dos servidores públicos estaduais, cujo desenho final foi resultado de um estudo detalhado, realizado durante quase dois anos por uma equipe de técnicos das secretarias da Administração, da Fazenda e do Planejamento, Ciência e Tecnologia, com apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e da Associação Brasileira de Fundos de Pensão (ABRAPE). O Funprev foi o terceiro fundo estadual de previdência criado no país e o primeiro com recursos integralizados. Foram-lhe destinados R\$ 400 milhões - vindos da venda da Companhia de Eletricidade da Bahia

(COELBA), empresa estatal de energia em julho de 97, e o patrimônio do Instituto de Assistência e Previdência dos Servidores do Estado da Bahia (IAPSEB); foram redefinidos, também, os parâmetros de contribuição para a previdência. Estes novos parâmetros determinam uma progressiva redução dos gastos do Tesouro Estadual com pessoal, o que significa maior disponibilidade de recursos para investimentos em infra-estrutura e nos setores sociais.

Em 1999, César Borges toma posse como novo Governador da Bahia, para o período 1999 a 2002, dando continuidade às administrações anteriores. Sua proposta de governo foi assim apresentada:

[...] O processo de construção dessa nova Bahia vem desde 1991, quando o governador Antonio Carlos Magalhães estabeleceu as bases e as condições para o novo ciclo de desenvolvimento do Estado, a partir de um consistente projeto de reorganização administrativa, saneamento financeiro, resgate da credibilidade pública e recuperação da capacidade de investimento. Foram, então, definidos os caminhos para a Bahia do futuro, com o planejamento e viabilização de programas e projetos estratégicos para o crescimento socioeconômico do Estado. A proposta ora apresentada à Bahia, em síntese, é a de prosseguir na construção desse novo Estado, onde a prosperidade econômica signifique a criação de uma sociedade justa, saudável, com maior acesso aos bens e serviços públicos, um Estado que se destaque por encontrar soluções próprias e inovadoras para os seus problemas, por saber distribuir com equidade os resultados do desenvolvimento, por viabilizar o avanço social e um efetivo salto na qualidade de vida dos seus cidadãos... (SEPLAN. PPA 2000-2003)

Nesse plano de governo, quatro estratégias de desenvolvimento foram definidas. A estratégia “Aprofundar e Consolidar a Modernização do Estado” destaca a importância que a reforma do estado continuará a ter na nova gestão. As ações planejadas no programa PNAFE na Secretaria da Fazenda continuam a ser implementadas, ainda sob a liderança do secretário

Albérico Mascarenhas, e os resultados concretos já surgem como consequência dos investimentos realizados. Outras secretarias de governo iniciam projetos de modernização seguindo a linha adotada pela SEFAZ-Ba.

A reforma se expande e a Bahia consolida uma posição de vanguarda na Administração Pública brasileira.

3.2 Revolução Tecnológica: Nova Economia e Sociedade da Informação.

A primeira noção que vem à mente ao falar da Nova Economia é o processo de globalização econômica, com a crescente expansão dos fluxos financeiros internacionais e de seu impacto sobre as políticas monetária e cambial da economia nacional. Os efeitos da dimensão financeira da globalização são de certa forma controversos. O movimento virtualmente desimpedido de grandes volumes de capitais cria, ao mesmo tempo, oportunidades e riscos para o Estado.

Outro aspecto é que a globalização da produção e a consequente ampliação das correntes internacionais de comércio modificaram as fases da produção de uma determinada mercadoria, que no passado eram realizadas dentro do país, e esta mercadoria era então consumida localmente ou exportada. Hoje, diminuiu o conteúdo nacional da maioria das mercadorias, e as fases intermediárias na produção de um bem agora ocorrem em diferentes países. Os produtos finais, especialmente aqueles mais intensivos em tecnologia, dificilmente podem receber o rótulo de serem integralmente *Made in Brazil*.

As corporações freqüentemente estruturam suas atividades de modo a atender estratégias de marketing e produção destinadas a reforçar sua posição competitiva regional ou global. Os países são selecionados para receberem investimentos destas corporações com base no quadro geral das vantagens comparativas que oferecem.

A globalização também significa competição baseada em maiores níveis de produtividade, em outras palavras, maior produção por unidade de trabalho. A sociedade moderna, tipicamente industrial, sofreu uma transformação radical, sendo caracterizada hoje como uma sociedade globalizada.

Para os teóricos da globalização se está vivendo o reflexo de mais uma modificação sistêmica do capitalismo. Definindo uma "sociedade globalizada", o capitalismo agora tem suas bases solidificadas na ação da mídia, no tecnopoder e na correspondente cultura da informatização.

Segundo Giddens (1999), a força que está dirigindo o processo de globalização é a volta das comunicações, e além de seus efeitos no indivíduo, esta volta está alterando fundamentalmente as instituições públicas, tornando-as mais interativas.

Nesse novo espaço, o Estado sofre um certo enfraquecimento frente ao poder das organizações regionais e transnacionais. Também com mais freqüência vem dividindo seu poder político com outros órgãos da sociedade civil, passando a incorporar a função de controlador, coordenador e gestor das políticas públicas.

O termo parceria é usado por Giddens (1999) para definir a relação que o governo deveria ter com instituições da sociedade civil para fomentar a renovação e desenvolver a comunidade. Segundo o autor, Estado e sociedade deveriam agir em parceria, cada um para facilitar a ação do outro, mas também para controlá-la. Ele alerta ainda para o perigo de o Estado esmagar a

sociedade civil, ressaltando que o valor de uma sociedade civil não é uma fonte de ordem e harmonia espontâneas, e a regeneração comunitária pode criar seus próprios problemas e tensões. Para ele, o Estado deveria também proteger indivíduos dos conflitos de interesse sempre presentes na sociedade civil.

No que tange aos meios de produção, estes não são mais determinados exclusivamente pelo capital, pelos recursos naturais tais como a terra, e nem tampouco pela mão-de-obra, mas sim pelo conhecimento técnico e científico. A sociedade globalizada está também transformando a natureza do trabalho, tornando-o cada vez menos braçal e cada vez mais imaterial. A tendência é trabalhar de modo mais intelectual, com empreendimento autônomo e criatividade.

Assim, o pressuposto básico deixa de ser determinado pela lógica Taylorista para assumir outro modo de produção fundado no paradigma do conhecimento. Neste, a rigidez do Fordismo perde seu lugar central para a flexibilidade dos processos de produção, de trabalho e de consumo, via a constante inovação tecnológica, comercial e organizacional.

As exigências da sociedade não estão pautadas apenas nas relações de trabalho-capital, mas principalmente na pessoa, que incorpora seus valores, desafia, pesquisa, cria formas de convivência solidária e decide perante o constante confronto de novas demandas e novas responsabilidades. Essa é a "nova sociedade", que deverá ser cada vez mais marcada pela produtividade, pela participação e pela autogestão fundada no conhecimento.

De acordo com Manuel Castells (1999), foi o Estado, e não o empreendedor de inovações em garagens que iniciou a Revolução da Tecnologia da Informação, tanto nos Estados Unidos como em todo o mundo. Porém como, afirma Castells (1999), sem esses empresários

inovadores que deram início ao Vale do Silício ou aos clones de computadores em Taiwan, a Revolução da Tecnologia da Informação teria adquirido características muito diferentes e é improvável que tivesse evoluído para a forma de dispositivos tecnológicos flexíveis e descentralizados que estão se difundindo por todas as esferas da atividade humana. Na realidade, é mediante essa interface entre os programas de macropesquisa e grandes mercados desenvolvidos pelos governos, por um lado, e a inovação descentralizada estimulada por uma cultura de criatividade tecnológica e por modelos de sucesso pessoais rápidos, por outro, que as novas tecnologias da informação prosperam. No processo, essas tecnologias agruparam-se em torno de redes de empresas, organizações e instituições para formar um novo paradigma sociotécnico.

Conforme a afirmação de Castells (1999), a primeira característica do novo paradigma é que a informação é sua matéria prima: são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia, como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores.

O segundo aspecto refere-se à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias. Como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora, com certeza, não determinados) pelo novo meio tecnológico.

A terceira característica refere-se à lógica de redes em qualquer sistema ou conjunto de relações, usando essas novas tecnologias da informação.

Em quarto lugar, referente aos sistemas de redes, mas sendo um aspecto claramente distinto, o paradigma da Tecnologia da Informação é baseado na flexibilidade. Não apenas os

processos são reversíveis, mas organizações e instituições podem ser modificadas, e até mesmo fundamentalmente alteradas, pela reorganização de seus componentes.

Uma quinta característica dessa Revolução Tecnológica é a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, no qual trajetórias tecnológicas antigas ficam literalmente impossíveis de se distinguir em separado.

A dimensão social da Revolução da Tecnologia da Informação parece destinada a cumprir a lei sobre a relação entre a tecnologia e a sociedade proposta há algum tempo atrás por Melvin Kranzberg: A tecnologia não é nem boa, nem ruim, e também não é neutra. É uma força que provavelmente está, mais do que nunca, sob o atual paradigma tecnológico que penetra no âmago da vida e da mente. Mas seu verdadeiro uso na esfera da ação social, consciente e complexa matriz de interação entre as forças tecnológicas liberadas por nossa espécie e a espécie em si, são questões mais de investigação que de destino (APUD CASTELLS, 1999).

Ainda de acordo com Castells (1999), a disponibilidade de novas tecnologias constituídas como um sistema na década de 70 foi uma base fundamental para o processo de reestruturação socioeconômica dos anos 80. E a utilização dessas tecnologias na década de 80 condicionou, em grande parte, seus usos e trajetórias na década de 90. O surgimento da sociedade em rede não pode ser entendido sem a interação entre essas duas tendências relativamente autônomas: o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e a tentativa da antiga sociedade de reaparelhar-se com o uso do poder da tecnologia para servir a tecnologia do poder. Sem necessidade de render-se ao relativismo histórico, pode-se dizer que a Revolução da Tecnologia da Informação dependeu cultural, histórica e espacialmente de um

conjunto de circunstâncias muito específicas cujas características determinaram sua futura evolução.

Para Castells (1999), uma nova economia, informacional e global, surgiu nas duas últimas décadas. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas estão organizadas em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque a produtividade é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interação.

O uso de TI sempre foi considerado invasivo na vida dos indivíduos e das organizações, embora acontecesse, muitas vezes, de modo imperceptível. A invasão é cada vez maior e a imperceptibilidade deixou de existir com a oferta dos serviços eletrônicos e com a ubiqüidade da *Internet*. A ligação entre telecomunicações e as tecnologias de informação resultou na oferta da infra-estrutura necessária para fazer florescer o denominado *e-business*, com seus novos requisitos, como interoperabilidade, alta disponibilidade de serviços e segurança.

Uma plataforma de *e-business* é um complexo amálgama de conceitos e de velhas e novas tecnologias que se constrói sobre a infra-estrutura de TI e de rede, a partir de interesses particulares (BURTON, 2001). Segundo o autor, as plataformas que obtêm os melhores resultados a longo prazo são as que adotam soluções padrão para sua infra-estrutura. Essas soluções padronizadas caminham para uma disponibilidade comercial com níveis ascendentes de qualidade e descendentes de custos, ainda que não estejam completamente preparadas para atender a todas as demandas da economia virtual.

Na nova economia todos os caminhos levam aos negócios eletrônicos, cujo carro-chefe é a internet. Segundo Burton (2001), o *Gartner Group* afirma que a internet e o e-business mudarão ainda mais profundamente as aplicações e as interações entre negócios e empresas. As organizações auto-suficientes darão lugar a alianças estratégicas e integração de cadeias de valor, nas quais são aspectos-chave: transações interorganizacionais e multioperadas; entrega de serviços digitais independentes de dispositivos. Quanto mais esses relacionamentos evoluem, mais aparentes se tornam os impactos sociais da internet. É um cenário que já começou a caminhar para:

- a) crescimento explosivo do segmento *business-to-business (B2B)*;
- b) *network computing* como padrão de solução para os negócios digitais;
- c) necessidade de estabelecer alianças e parcerias estratégicas em TIC;
- d) integração entre as aplicações legadas e as novas aplicações *web* como fator crítico de sucesso para o *e-business*.

A crescente crítica da sociedade em relação aos governos, exigindo maior eficácia e rapidez nas ações governamentais, é uma força que arrasta, puxa a Reforma do Estado. A inovação tecnológica é uma força que facilita e empurra a Reforma do Estado.

Em um mundo cada vez mais complexo e com altíssimo nível de informação, a Tecnologia da Informação é o instrumento que viabiliza as organizações a redesenharem seus processos, eliminando procedimentos manuais e aumentando o controle, e alterando drasticamente suas estruturas organizacionais. A Tecnologia da Informação é o que possibilitou ao mundo tornar-se uma aldeia, a aldeia global.

Os movimentos de globalização, com a crescente velocidade das transformações ambientais que as organizações como um todo têm enfrentado, apresentam imensos desafios a serem superados. Isto tem exigido, das organizações, respostas eficazes em termos de gestão e do desenvolvimento de agilidade adaptativa, como mecanismos para a sua sobrevivência, desenvolvimento e efetivação neste cenário global em que atuam. Este quadro se apresenta tanto para empresas privadas quanto para as organizações do setor público.

É quase um absurdo para o cidadão atual conviver com procedimentos extremamente burocráticos no serviço público, quando a tecnologia disponibiliza várias alternativas de simplificação dos mesmos, com o aumento do controle. Essa situação incomoda o cidadão e o próprio servidor público, que se sente desmotivado e impaciente com suas tarefas rotineiras. A sensação de desperdício dos recursos públicos ocorre em ambas as partes.

Aspectos como foco nos clientes e suas necessidades, uso intensivo e disseminação de TIC, qualidade de produtos e serviços, redesenho de processos, planejamento estratégico, dentre outros, são alguns dos focos de pressão no sentido de mudanças na administração pública, inclusive quanto às formas de gestão. A implementação destas novas tecnologias tem ocorrido principalmente no setor privado, mas as organizações públicas também têm participado desta tentativa de ajuste à nova realidade.

Segundo Castells (1999): "A sociedade em rede" busca esclarecer a dinâmica econômica e social da nova era da informação. Baseado nas suas pesquisas, ele procura formular uma teoria que dê conta dos efeitos fundamentais da tecnologia da informação no mundo contemporâneo.

Para Castells, a apropriação da *Internet* por seus usuários em muitos níveis foi o que gerou novos tipos de tecnologia, e não só de usos dessa tecnologia. O que isso quer dizer? Que sua utilização, a fundo, em uma cidade com políticas inovadoras em termos de serviços públicos, de ecologia, de participação cidadã, de difusão da educação, pode levar a um desenvolvimento de novas aplicações e, portanto, de novos usos e de novas tecnologias de comunicação. O desenvolvimento dos usos e aplicações do Telemarketing se insere em um espectro muito mais amplo, gerando mercados importantes, além de permitir a utilização da revolução tecnológica a um maior número de aplicações direcionadas ao grande público que já tem acesso ao telefone.

É claro que a introdução das inovações tecnológicas não ocorre com a rapidez desejada, muito menos no setor público. Quanto maior a organização, mais lenta é a mudança. Devido aos entraves da administração burocrática, alguns projetos de modernização no setor público levam anos para serem implementados. Algumas vezes, as soluções que ainda estão sendo desenvolvidas, já estão obsoletas.

Para Kliksberg (1992), as organizações do setor público não podem estar incólumes à necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão que as capacitem para o manejo de uma complexidade de demandas organizacionais e ambientais crescentes, na qual o fluxo intenso de informações é fundamental para a implantação de objetivos e ações. Santos (1998) considera que o Estado tornou-se um palco dinâmico de negociações e rearranjos de interesses diversos, no qual fluxos, redes e organizações são integrados em formas híbridas. Já Castells (1999) forja o conceito de Estado-Rede a partir do arranjo emergente de redes de ação, baseado em oito princípios fundamentais, de maneira a tornar-se uma resposta mais efetiva e consoante aos desafios trazidos pela era da informação.

Este último autor considera que as novas TIC's podem contribuir para a modernização das organizações do setor público, de maneira que, por exemplo, as redes eletrônicas possam se constituir em meios para a renovação dos modos de ação e das estruturas dessas organizações.

A introdução das inovações da tecnologia com todo o seu potencial transformador, esbarra, no setor público, nas limitações impostas pela legislação. Um grande risco se corre em investir enormes recursos para apenas automatizar os procedimentos burocráticos, sem eliminá-los. A mudança desejável deve envolver o redesenho dos processos e a implantação de novos sistemas, e deve ser feita concomitantemente com as alterações na legislação e com a adequação organizacional.

3.2.1 Governo ao Alcance de Todos

No Brasil, o Governo, por intermédio do Ministério da Ciência e Tecnologia, publicou no ano de 2000 o **Livro Verde** (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2000), onde estão descritas as diretrizes estratégicas do País com relação à Revolução Tecnológica. O livro é uma referência para a área de Tecnologia da Informação e estabelece os vetores estratégicos que devem ser impulsionados, tanto pelo setor público quanto pelo setor privado, para que o País não fique à margem da revolução e possa se inserir na nova sociedade informacional.

O capítulo 6 do Livro Verde é chamado de “Governo ao Alcance de todos”, e descreve a importância do setor governamental como indutor de ações estratégicas rumo à Sociedade da

Informação. O governo é o responsável pelo quadro regulatório da matéria, é o grande comprador/contratador de bens e serviços em TI, e o mais importante, é o grande educador, pois o uso exemplar das tecnologias de informação por parte do governo pode acelerar o uso dessa tecnologia em toda a economia.

Destacam-se, a seguir, os principais tópicos, conforme a referida publicação, a serem operacionalizados pelos governos:

- a) **Tecnologia:** A escolha de tecnologia por parte do governo deve ser cuidadosa, combinando opções consagradas pelo mercado com novas tecnologias que garantam a contemporaneidade dos sistemas e suas adequações a novas demandas;
- b) **Sistemas:** Padrões técnicos consolidados, *softwares* abertos e espirais de desenvolvimento de sistemas: a utilização desta metodologia de desenvolvimento de sistemas é fundamental devido à complexidade dos sistemas governamentais;
- c) **O Fator Humano:** O livro relata a dúvida freqüente que se levanta acerca do impacto do fator humano na implantação do uso intensivo de TI e cita as drásticas transformações ocorridas em alguns governos com a introdução maciça de tecnologias de informação. Não obstante, os autores afirmam que não é despropositado afirmar que, como regra geral, na absoluta maioria dos países:
 - 1) A cultura organizacional do setor público não favorece a introdução acelerada de TIC; as estruturas organizacionais do setor governamental são complexas, funções similares são pulverizadas por inúmeras instituições, seções e repartições e iniciativas integradoras, como a introdução de tecnologias de informação e comunicação, enfrentam uma estrutura de poder difusa e freqüentemente “balcanizada”.

- 2) Serviços de governo são com freqüência menos eficientes que os serviços prestados pelo setor privado;

Dentro do Fator Humano, há ainda o aspecto motivacional e da capacitação dos recursos humanos para o desenvolvimento, implantação e operação dos novos sistemas, que são bastante complexos em função da natureza das informações governamentais. Profissionais capazes para a gestão de novas tecnologias de informação são altamente demandados pelo setor privado, e gerar e manter esses profissionais é bastante crítico para os governos, principalmente nos países em desenvolvimento.

d) Legislação: é fundamental que o arcabouço legal atenda adequadamente às necessidades do uso das novas tecnologias de informação nas aplicações de governo e permita a simplificação dos procedimentos governamentais. Os pontos principais a serem estabelecidos são:

- 1) Segurança e autenticação de documentos, pessoas e transações;
- 2) Proteção da difusão de informações públicas;
- 3) Proteção à privacidade de dados e cidadãos;
- 4) Padrões técnicos;
- 5) Viabilização de serviços específicos utilizando meios eletrônicos;

4 A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA NA BAHIA

Como já mencionado neste trabalho, a modernização da Secretaria de Fazenda do Estado da Bahia iniciou-se em 1991 (Bahia, Governador, 1994), quando o então secretário Rodolpho Tourinho iniciou o planejamento de novos sistemas de informação e novas tecnologias de comunicação, visando o aperfeiçoamento da fiscalização e da arrecadação tributária. Apesar das idéias iniciais, a modernização tecnológica necessária só foi viabilizada financeiramente pelo PNAFE, um programa do Governo Federal em parceria com o BID.

Ora se enfocarão mais em detalhe as ações que tiveram por objetivo melhorar a eficiência administrativa, a racionalização e a transparência na gestão dos recursos públicos estaduais. Por meio das ações do PNAFE, a SEFAZ-Ba obteve crescimento na arrecadação de tributos e um gasto público de melhor qualidade como resultados mais expressivos esperados do Programa, na avaliação das autoridades fiscais. O projeto apresentado pelo Estado da Bahia foi aprovado em dezembro de 1996, e recebeu o nome de Programa de Modernização da Secretaria da Fazenda (PROMOSEFAZ).

O orçamento inicial do PROMOSEFAZ foi de US\$ 31,8 milhões (Bahia. Secretaria de Fazenda, 1997), sendo adicionado a esse valor o montante de US\$ 10 milhões, referentes aos recursos repassados anteriormente do Programa Bahia Azul (Programa de Saneamento Ambiental da Baía de Todos os Santos), também em parceria com o BID.

O PROMOSEFAZ (Bahia. Secretaria de Fazenda, 1997) contemplou a modernização da Administração Tributária e a Administração Financeira do Estado, destinando recursos para

cinco categorias de investimento: Capacitação, Consultoria, Equipamentos de Informática, Equipamentos de Apoio e Comunicação e Infra-estrutura (obra e instalações).

O Programa estabeleceu, como paradigmas, o foco no resultado e a prestação de serviços públicos de boa qualidade. Como ações internas, foram institucionalizados o planejamento estratégico e seu acompanhamento contínuo, além de gestão de pessoal motivadora com capacitação continuada. Agindo diretamente sobre o negócio, foi promovida a desburocratização dos processos administrativos fiscais e a segmentação da gestão dos contribuintes por atividades econômicas. Como suporte a estas iniciativas está o uso intensivo das tecnologias da informação e a maximização das práticas de Governo Eletrônico.

A estratégia para alcançar esses objetivos foi implementar uma administração gerencial, voltada para resultados, dotando a organização dos melhores recursos de tecnologia e comunicação disponíveis, integrando as bases de dados, automatizando as rotinas burocráticas e desenvolvendo aplicativos para integrar o planejamento, a execução e o controle gerencial de todas as atividades. Enquanto o novo ambiente tecnológico era implantado, uma grande ação de capacitação gerencial foi promovida na organização, preparando os servidores para o novo paradigma.

Como parte do Programa (Bahia. Secretaria de Fazenda, 1997), foram adotadas medidas de estímulo ao pagamento voluntário das obrigações tributárias: no atendimento aos contribuintes, foi implantado o serviço de atendimento telefônico, a padronização dos procedimentos, instalação de quiosques de auto-atendimento e disponibilização via *Internet* do máximo possível de serviços; para facilitar o pagamento do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte

Interestadual e Intermunicipal e de Comunicações (ICMS), do Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e do Imposto sobre Transmissão “*Causa Mortis*” e Doação de quaisquer Bens ou Direitos (ITD) foram ampliadas as alternativas eletrônicas, por meio dos serviços de *home-banking* dos bancos credenciados, bem como a possibilidade do pagamento de tributos de microempresas por meio da conta de energia elétrica; a consulta a pagamentos efetuados também se tornou possível por intermédio de quiosques multimídia e da *Internet*.

	1997	2002	Crescimento % (correntes)	Crescimento % (corrigido IPCA)
ICMS	2.537	5.154	+ 103,1	+ 52,8
IPVA	65	122	+ 87,2	+ 40,8

FIGURA 1 – Bahia – Variação da Arrecadação do Principais Tributos (em milhões R\$)

Fonte: SEFAZ-Ba.

Foram adotadas, além disso, medidas de combate à sonegação, iniciando com a depuração e a melhoria da qualidade das informações disponíveis nas bases de dados. Os contribuintes foram segmentados por atividade econômica e os grandes contribuintes passaram a ser monitorados periodicamente, como forma de garantir a arrecadação e evitar a formação de passivos tributários. A fiscalização de trânsito, essencial em um Estado “importador” no contexto da sua relação com outros estados, foi dotada de veículos equipados com meios de acesso remoto a informações.

Atenção especial foi dada às ações modernizadoras nas áreas do contencioso e cobrança administrativos, assim como à criação da unidade de inteligência fiscal, dotada de técnicos

capacitados no combate aos crimes contra a ordem tributária e interagindo com outros organismos de combate à criminalidade.

O resultado das medidas introduzidas na Administração Tributária do Estado, entre outras ocorrências, culminou em um crescimento da arrecadação do ICMS, em termos reais, da ordem de 52,8%.

O relatório de acompanhamento do projeto em 2002 (Bahia. Secretaria de Fazenda, 2002), na gestão do secretário Albérico Mascarenhas, apresenta as principais ações do PROMOSEFAZ implementadas:

Organização e Gestão:

- Reformulada a Estrutura Organizacional da SEFAZ-Ba (Anexo A);
- Implantado o Plano de Carreira do Grupo Ocupacional Fisco;
- Implantado o Plano de Carreira dos demais servidores do Estado;
- Promovidos cursos de Pós Graduação: 622 servidores pós-graduados até 2001;
- Renovada a frota da SEFAZ-Ba com a aquisição de 500 veículos;
- Adquiridos 06 Postos Fiscais Móveis;
- Implantado o controle via satélite das Unidades Móveis de Fiscalização (UMF);
- Definição de novos processos suportados pelo uso intensivo de TIC, totalmente integrados e com troca de informações com órgãos externos, como a Receita Federal, Junta Comercial e Conselho Regional de Contabilidade (CRC):
 - Redesenho dos Processos da área Tributária
 - Redesenho dos Processos da área Financeira
 - Redesenho dos Processos da área de Recursos Humanos do Estado
- Processos Administrativos Fiscais (PAF) do contribuinte, eliminação de recursos agilizando o julgamento dos processos.
- Implementação do ciclo de planejamento estratégico.

Tecnologia da Informação:

- Estruturação da Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), dentro da SEFAZ-Ba;
- Implantada a rede interna de comunicação, interligando 100% das unidades SEFAZ-Ba;
- Desenvolvidos os novos sistemas de informação em ambiente cliente-servidor, voltados para a gestão dos diversos processos da SEFAZ-Ba: novo sistema de cadastro, novos sistemas de fiscalização, Notificação Fiscal, além dos novos sistemas financeiros;
- Aquisição, dentre outros, dos seguintes equipamentos de informática:

- Servidores	93
- Equip. de Comunicação e Rede	205
- Autotrac	118
- Microcomputadores	2.677
- <i>Notebooks</i>	521
- Impressoras	637
- <i>Scanners</i>	87

Legislação:

- Em Andamento: Revisão do Código Tributário do Estado da Bahia (COTEB) e Regulamento do ICMS (RICMS);
- Implantado o Sistema de Legislação Tributária (SLT), na *Internet*, Intranet e em CD ROM, Implantada a Consulta Tributária via *Internet*;
- Implantado o serviço de Novidades Tributárias na Intranet e *Internet*;

Atendimento ao Contribuinte:

- Criada a Diretoria de Atendimento (DIRAT);
- Implantado o projeto *Internet* 100%;
- Reformulada a Intranet;
- Implantada a Central de Atendimento Telefônico;
- Padronização de Procedimentos e Rotinas das Inspetorias (PRI);
- Reforma das Inspetorias.

Com todas essas ações implementadas, a Secretaria de Fazenda começou a pensar estrategicamente, a avaliar os resultados de suas ações e a corrigir o rumo quando necessário.

Os resultados se tornaram mais importantes do que a simples execução das rotinas burocráticas.

As ações de modernização envolveram as atividades tradicionais da administração tributária e financeira e uma nova atividade ganhou importância na organização, o Atendimento ao Contribuinte/Cidadão. Isso pode ser observado nas três metas globais estabelecidas para o período de 2001 a 2003: manutenção do equilíbrio fiscal; aumento real de arrecadação e melhorar a qualidade do atendimento ao Contribuinte/Cidadão.

4.1 O Atendimento ao Contribuinte/Cidadão

O Estado brasileiro está passando por profundas reformas. Uma delas, que tem sido bastante discutida, é a inclusão, mediante a Emenda Constitucional nº 19/98, do princípio da eficiência como princípio Constitucional:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

Além da inclusão deste novo princípio, foi determinado no § 3º do mesmo artigo que os órgãos públicos mantenham serviços de atendimento ao usuário e que a qualidade dos serviços públicos seja avaliada periodicamente. A avaliação deverá ser tanto externa como interna, ou seja, os órgãos deverão se estruturar para realizarem auto-avaliações periódicas quanto à qualidade dos serviços prestados, os quais também sofrerão a avaliação do controle externo.

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente:

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

É neste contexto que está inserida a Diretoria de Atendimento da SEFAZ-Ba, que tem por finalidade regimental estabelecer políticas de atendimento, garantindo a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda a contribuintes e demais usuários, como órgão receptor das reivindicações dos usuários dos serviços públicos, que, muitas vezes, ficavam perdidos diante da falta de padronização de procedimentos e processos. Esta função, que deveria existir em todo o estado democrático, estava ausente na administração pública brasileira. Contudo, começa-se a ver, em alguns órgãos públicos, como o Ministério da Fazenda e a Receita Federal, o surgimento de Centrais de Atendimento e Ouvidorias, que estão preenchendo este espaço vazio.

A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia criou a Diretoria de Atendimento como estrutura responsável pela realização das ações de interação entre a instituição, os contribuintes, cidadãos e servidores, utilizando todos os canais de comunicação, incluindo a *Internet*, *intranet*, *Telemarketing* e os canais tradicionais de atendimento pessoal.

Pode-se considerar a Diretoria de Atendimento da SEFAZ-Ba como um órgão que visa à eficiência na prestação dos serviços públicos de competência da Secretaria da Fazenda, ou melhor, a satisfação do usuário (cliente). Desta forma, quando se têm órgãos com atribuição regimental dentro da estrutura, preocupados com a qualidade dos serviços, o próprio executivo identifica as demandas e imediatamente toma as medidas corretivas com rapidez e eficiência.

A Diretoria de Atendimento (DIRAT), unidade subordinada à Superintendência de Desenvolvimento da Gestão Fazendária (SGF), foi recentemente criada, em março de 2001, tendo por finalidade estabelecer, em conjunto com as demais unidades da Secretaria, políticas de atendimento, de forma alinhada às estratégias, aos objetivos e metas estabelecidas para a organização, garantindo a qualidade dos serviços prestados pela Secretaria da Fazenda a contribuintes e demais usuários.

A DIRAT tem a seguinte estrutura organizacional:

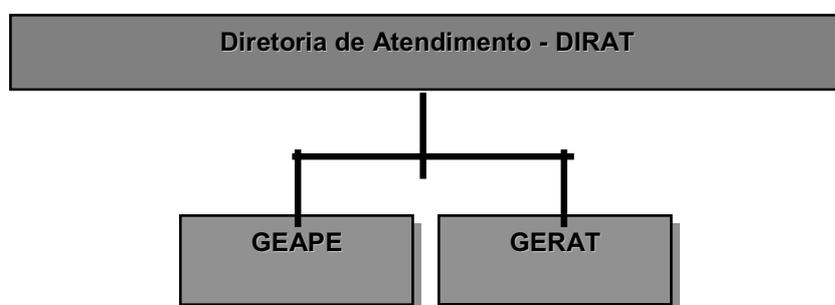


FIGURA 2 – DIRAT- Estrutura Organizacional

Áreas e Responsabilidades

A Gerência de Atendimento Personalizado (GEAPE) é responsável por:

- a) estabelecer, em conjunto com as demais unidades da Secretaria, padrões técnicos e normativos de prestação dos serviços;
- b) alinhar conteúdos e estratégias de relacionamento entre as diversas estruturas descentralizadas de atendimento;
- c) desenvolver mecanismos que facilitem o acesso da sociedade às informações sobre os serviços prestados pela Secretaria;
- d) desenvolver processos de avaliação do nível de satisfação dos usuários quanto aos serviços oferecidos pela Secretaria;

- e) coordenar o atendimento através de sistema telefônico e informatizado.

A Gerência de Auto-atendimento (GERAT) tem a atribuição de:

- a) gerir o atendimento prestado através de *Internet*, Intranet, Extranet e máquinas de auto-atendimento;
- b) promover a disseminação do uso dos instrumentos de auto-atendimento entre os usuários dos serviços da Secretaria;
- c) acompanhar o fluxo de acessos e consultas, adequando sua estrutura à demanda por serviços;
- d) promover, junto às unidades da Secretaria, o desenvolvimento de estruturas da produção, atualização e divulgação de conteúdos, por meio de tecnologia *Web*.

A existência da Diretoria de Atendimento administrando os diferentes canais de relacionamento com seus usuários é muito salutar, pois os seus objetivos são coincidentes – solucionar o problema do Contribuinte/Cidadão, independente dos canais que forem utilizados. Destarte, alcançar-se-ão os resultados esperados: a eficiência dos serviços, a melhoria da imagem da SEFAZ-Ba e o aumento do grau de cumprimento voluntário das obrigações fiscais.

Essa iniciativa decorreu da visão implementada na Secretaria de uma administração voltada para resultados, voltada para o cidadão. A atividade de Atendimento, entre todas as atividades que integram a Administração Tributária, é a que melhor define a qualidade do serviço público para o cidadão. A imagem da Administração Tributária é largamente definida pela percepção que resulta dessa atividade. Com a criação da Diretoria de Atendimento, na qual

todas as atividades de atendimento passaram a ficar sob um mesmo comando, ficou mais fácil e efetiva a integração entre as distintas atividades que compõem a função, contribuindo para a melhoria da qualidade do serviço prestado e o aumento da satisfação do usuário.

A Diretoria de Atendimento utiliza-se das mais recentes tecnologias de comunicação corporativa. O Telemarketing é utilizado para dar suporte aos canais de auto-atendimento, *Internet*, *Intranet* e atendimento pessoal, com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento, padronizar a comunicação, elevar o nível de satisfação dos usuários, racionalizar os custos operacionais e implementar o sistema de registro e acompanhamento dos contatos realizados. Periodicamente, são realizadas pesquisas de satisfação, que fornecem importante *feedback* para a avaliação da performance e otimização dos esforços de comunicação da instituição com os contribuintes e cidadãos.

Essa Diretoria de Atendimento representa uma iniciativa extremamente oportuna para fazer frente à fragmentação das diversas frentes de atendimento que anteriormente eram empregadas. Também abre um grande leque de possibilidades para a Secretaria, sobretudo no que se refere às ações pró-ativas de comunicação. Estas novas ações são fruto de pesquisa e análise das informações registradas nos bancos de dados da instituição, sendo gerada uma carga periódica com grande quantidade de registros para contatos, que é atualizada diariamente.

O *call center* da SEFAZ-Ba está habilitado a operar ações de *database marketing*, *data mining* e tele-marketing, antever necessidades e promover campanhas pontuais de esclarecimentos, notificações e cobrança, além de armazenar insumos estratégicos para ações de fiscalização, arrecadação, planejamento tributário, entre outras.

Atualmente, os principais canais de relacionamento gerenciados pela Diretoria de Atendimento são:

- a) Websites: *Internet* e Intranet;
- b) Auto-Atendimento;
- c) Telemarketing;
- d) Atendimento Pessoal.

A seguir, serão descritas as principais ações desenvolvidas em cada um desses canais de relacionamento.

a) Websites: *Internet* e Intranet

A SEFAZ-Ba já conta com uma estrutura bem instalada de suporte e desenvolvimento de conteúdos para os seus *websites* (Intranet e *Internet*), desempenhando um papel fundamental nas ações de comunicação interna e externa e representando um dos principais canais de comunicação da organização com os seus clientes.

Internet

A SEFAZ-Ba tem investido fortemente no desenvolvimento de serviços pela *Internet*. O Projeto SEFAZ 100% *INTERNET* tem por objetivo disponibilizar na *NET* uma Secretaria da Fazenda virtual, em que 100% dos serviços rotineiros possam ser realizados via Rede.

Em 2001, no Relatório do PNAFE, a Bahia foi considerada referência nacional nos serviços tributários oferecidos pela *Internet*. Dos 40 serviços listados pelo programa, a SEFAZ-Ba oferecia 33 contra 31 de São Paulo, o segundo colocado, como mostra o quadro a seguir. Ainda de acordo com esse relatório, o *site* da SEFAZ-Ba ocuparia estágio mais complexo de

presença na rede, em função da interface de comunicação com outras entidades, recebimento e trâmites de documentos com valor legal e pelos serviços básicos oferecidos, como a entrega de declarações via *Internet* (cerca de 40 mil/mês), a emissão de documentos de arrecadação e a emissão de certidões.

O conteúdo do *site* está dividido em 4 canais: Inspetoria Eletrônica; Legislação e Contencioso; Finanças Públicas; Educação Tributária e Institucional, compreendendo o acesso a mais de 20 mil documentos, 76 tópicos de informação, 33 serviços e 22 diferentes tipos de consulta a banco de dados. O conteúdo da área tributária é ainda o predominante.

O atendimento eletrônico da SEFAZ-Ba, proporcionado pela *Internet* e quiosques, representa mais de 66% do atendimento realizado e uma enorme redução de custos, tanto para a administração quanto para o contribuinte.

Implantado em meados de 1997, o *site* www.sefaz.ba.gov.br tem crescimento anual de visitas, em torno de 50%, próximo ao índice de crescimento anual dos *sites* dos bancos (60%).

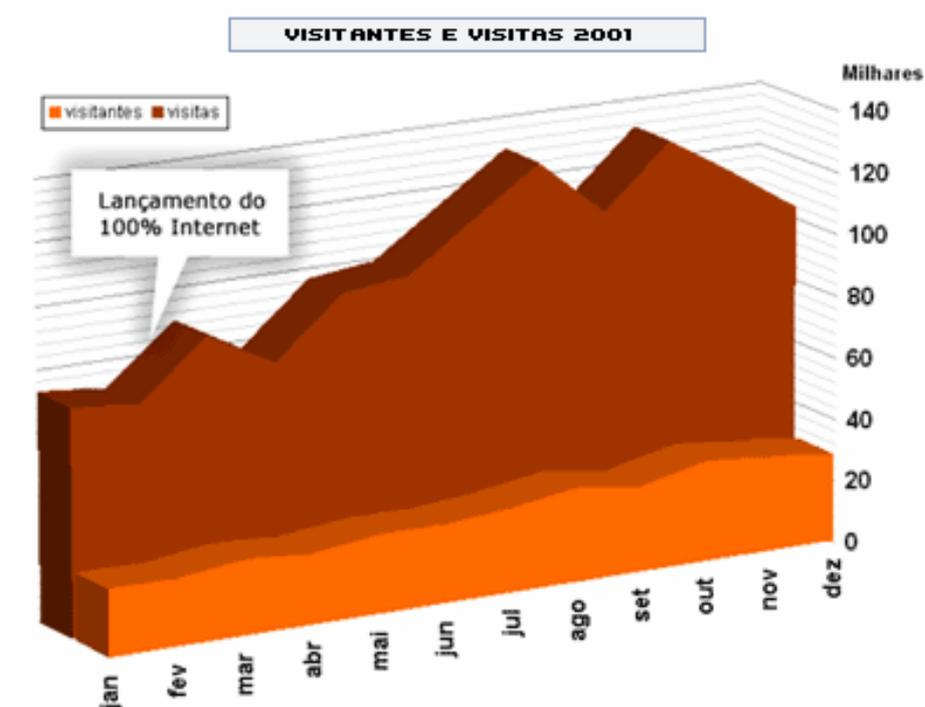


FIGURA 3 – Site da SEFAZ-Ba – Visitantes e Visitas em 2001

Fonte: DIRAT / SEFAZ-Ba.

Por que a SEFAZ-Ba investiu pesadamente na *Internet* – As perspectivas da Rede no Brasil

A SEFAZ-Ba investiu pesadamente na *Internet* acreditando nas perspectivas favoráveis de avanço do uso da rede no Brasil. Atualmente, apesar de parte de seus contribuintes não ter acesso a essa tecnologia, considerou-se o fato de que a maioria dos escritórios de contabilidade utilizados pelos contribuintes possuem *Internet*.

As perspectivas de avanço do uso da *Internet* e no Brasil são bastante favoráveis, apesar da dificuldade econômica de grande parte da população brasileira, uma vez que o governo tem se preocupado em evitar a exclusão digital de parte da população. Diversos programas têm

sido desenvolvidos em parceria com a iniciativa privada para facilitar o acesso à *Internet*, a compra de equipamentos e popularizar o seu uso.

A liberação comercial da *Internet* no Brasil começou em 1995. Em 2001, pelos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001), 12,6% dos domicílios brasileiros possuíam microcomputador e 8,6% dos domicílios possuíam microcomputador com acesso à *Internet*. Em outubro de 2002, o Instituto de Pesquisas IBOPE divulgou o relatório “O uso da *Internet* no Brasil e no mundo - Retrospectiva 2002” (IBOPE, 2002) que relata que 14,3 milhões de brasileiros tinham acesso em casa à *Internet*, índice 19% maior que em outubro de 2001, quando apenas 12 milhões de pessoas tinham acesso à *Internet* em suas casas.

O otimismo com a expansão da *Internet* no Brasil levou o presidente da INTEL a declarar, em palestra para mais de 1.500 empresários e especialistas, em julho de 2002, seu entusiasmo pelos progressos recentes da infra-estrutura brasileira de telecomunicações e de *Internet*, ressaltando os seguintes aspectos:

“No Brasil, 61% do Produto Interno Bruto (PIB) vêm da área de serviços. Só em dois outros países os serviços têm maior participação: nos Estados Unidos (76%) e na Alemanha (71%). O percentual de usuários de microcomputadores e da *Internet* neste País é o segundo da América Latina, ou seja, quatro vezes maior que o da China e dez vezes superior ao da Índia. Nos últimos cinco anos, o número de usuários da *Internet* no Brasil saltou de um para 12 milhões; o número de computadores pulou de 4 para 15 milhões; a rede de telefonia fixa passou de 15 para 45 milhões de linhas; o número de assinantes de telefones celulares subiu de 8 para 32 milhões. Sei também que o Brasil é o quinto país do mundo em *Internet banking*, o sétimo produtor de *software* e o 18º em *e-government*. A manter esse ritmo, o Brasil poderá saltar de 12 milhões para 35 milhões de usuários da *Internet*, em cinco anos. Ou de que o volume total do comércio eletrônico, que em 2001 alcançou US\$ 5 bilhões, possa atingir US\$ 20 bilhões em 2006”. (ABTE. <<http://www.abt-br.org.br>> Acessado em: nov. 2002)

A grande aceitação das inovações tecnológicas pela população brasileira também é um fator de otimismo com relação ao uso da *Internet*. Um dos mais bem sucedidos programas no

Brasil, premiado internacionalmente, é a entrega das Declarações do Imposto de Renda. Lançado em 1997, o sistema permite ao usuário a apresentação de declarações diversas ao governo, em ambiente seguro, por meio da *Internet*. Segundo o Relatório de Gestão-2001 da Secretaria da Receita Federal (SRF, 2001), em 2001 foram recebidas 22.288.112 declarações, sendo 12.137.482 de pessoas físicas, o que comparado com o ano 2000, representa um crescimento de 16,79%. A esse total, podem ser adicionadas declarações realizadas diretamente no formulário da página da *Internet*, que foram:

- 299.363 Declarações *on line* do Imposto de Renda de Pessoa Física;
- 8.941.551 Declarações de Isentos de Imposto de Renda de Pessoa Física.

Intranet:

Os Servidores da SEFAZ-Ba possuem acesso remoto, de casa ou de qualquer outro lugar, com acesso à *WEB*, a todo o conteúdo da intranet SEFAZ-Ba. Desta forma, é possível ao servidor, de fora das unidades fazendárias, acompanhar as notícias diárias da Secretaria, realizar consultas ao cadastro dos contribuintes e obter informações sobre os processos fiscais. O acesso se dá através de um *link* do lado esquerdo da *home* do *site* da SEFAZ-Ba e o servidor utiliza o seu *login* e senha de rede para a autenticação do serviço. Outros recursos ainda estão sendo desenvolvidos e serão disponibilizados para agilizar o trabalho fora das Inspetorias Fazendárias, inclusive nas atividades de fiscalização, e permitir que o Servidor possa prestar sempre um bom atendimento ao Contribuinte/Cidadão.

b) Auto-Atendimento

O projeto Sefaz Auto-atende foi implantado em 1998 com a especificação, aquisição e instalação de quiosques multimídia, para prestar atendimento *on-line* de serviços ao Contribuinte/Cidadão, através de interface *Windows*, usando a tecnologia *Touch screem*, que possibilita ao próprio usuário selecionar e obter o serviço desejado por meio de simples toques na tela do equipamento. Inicialmente foram adquiridos 52 equipamentos e instalados em locais de fácil acesso ao público, melhorando a qualidade e disponibilidade de informações e serviços da SEFAZ-Ba. Posteriormente, a partir de 2002, os quiosques de auto-atendimento foram substituídos por modernos computadores, instalados em local de livre acesso ao público nas Inspetorias Fazendárias, disponibilizando o acesso gratuito ao *site* da SEFAZ-Ba por intermédio de uma conexão segura de alta velocidade.

c) Telemarketing

A expressão Telemarketing é utilizada para definir toda e qualquer atividade desenvolvida através de sistemas de telemática e múltiplas *mídias*, objetivando ações padronizadas e contínuas de marketing. Já *Call Center*, que literalmente significa Central de Chamadas, identifica o local dotado de infra-estrutura física adequada, ferramentas de telecomunicações, sistemas de registro e armazenamento dos contatos e pessoal treinado para atender alto volume de chamadas telefônicas, de forma qualificada, para solução de problemas dos clientes e geração de negócios para a organização. Um *call center* típico inclui atividades de

telecobrança, tele vendas, atendimento ao cliente (*customer services*), suporte técnico, pesquisas de opinião e outros negócios.

Na SEFAZ-Ba, o *call center* existe com a finalidade de atender aos Contribuintes/Cidadãos, usuários de serviços da SEFAZ-Ba em questões mais ou menos específicas, relativas ao suporte de utilização do *site* e/ou outros serviços da organização. Sua função é fornecer informações e orientar sobre o uso do *site*, esclarecendo dúvidas e solucionando problemas decorrentes da má utilização pelo usuário, bem como de defeitos ou falhas do produto ou serviço. Para consumo interno, a central de atendimento produz estatísticas dos atendimentos prestados, que serão objeto de análise e eventualmente darão origem a mudanças em rotinas e produtos.

d) Atendimento Pessoal

Toda a estrutura destinada a atender os Contribuintes/Cidadãos nas Inspetorias Fazendárias foi remodelada. Os locais de atendimento nas Inspetorias foram modernizados e padronizados com as mais modernas técnicas de atendimento ao público; acessos gratuitos à *Internet* estão sendo disponibilizados; as rotinas de atendimento também foram padronizadas, e as equipes de atendimento das Inspetorias foram intensamente treinadas, conforme o novo padrão de atendimento estabelecido. Uma grande ênfase foi dada à divulgação dos serviços disponíveis na *Internet* e à orientação do contribuinte para o auto-atendimento.

Uma pesquisa inicial de satisfação entre os usuários de todas as Inspetorias diagnosticou a situação inicial de cada Inspetoria, mapeou as características dos usuários em cada localidade e orientou os ajustes necessários. O uso sistemático de pesquisas de satisfação dos Contribuintes/Cidadãos é o instrumento fundamental que ajudará a monitorar o desempenho

das Inspetorias, bem como os outros instrumentos de relacionamento, e ajudará a orientar o planejamento estratégico das ações de atendimento.

Principais Usuários Potenciais da Diretoria de Atendimento

Contribuintes Cadastrados na SEFAZ-Ba	Ativos	Inativos	Total
Ambulante	31.025	29.009	60.034
Microempresa	77.023	104.995	182.018
Pequeno Porte	9.512	6.789	16.301
Produtor Rural	322	4.860	5.182
Normal	25.122	199.764	224.886
Especial	14.893	1235	1733
Substituto	498	482	1.563

Fonte: Sistema de Cadastro de Contribuintes do ICMS do Estado da Bahia. – Dez/2002

Contadores Cadastrados na SEFAZ-Ba	Ativos
Contadores	8.162
Organizações Contábeis	681

Fonte: Sistema de Cadastro de Contribuintes do ICMS do Estado da Bahia – Dez/2002

População do Estado da Bahia	Ativos
Capital	2.443.107
Interior	10.627.143

Fonte: Censo Demográfico 2000 - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

5 O TELEMARKETING

Como afirma Drayton Bird (2000), pode-se dizer que existe o velho marketing direto, que representava apenas o conceito de vendas diretas, seja ela por correspondência, por telefone ou através da televisão, e o novo marketing direto, que significa informação sobre pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, que é armazenada em bancos de dados, e informação para pessoas, que são as comunicações com alto teor de persuasão customizada e maior teor informativo.

5.1 Histórico e Evolução

O Telemarketing, atualmente, é uma ferramenta de Marketing Direto utilizada em empresas de todos os setores da economia, governos e Organizações Não Governamentais (ONG), favorecendo, no mercado, o crescimento de postos de trabalho em empresas especializadas na fabricação e revenda de equipamentos para *call centers*, prestadoras de serviços de terceirização de Telemarketing e de consultorias.

No Brasil o telemarketing ganhou impulso no final dos anos 80. Segundo estimativa da Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), em 2001, cerca de R\$ 67,4 bilhões foram movimentados por intermédio de operações feitas por Telemarketing, englobando o consumidor final e o "*business to business*", o que representa a participação de 6,3% do PIB. O Telemarketing vem apresentando, nos últimos anos, um crescimento de cerca de 30% anuais.

Ainda segundo a ABT (2001), em termos de geração de empregos pelo setor, pode-se estimar, com base nos resultados da “VI Pesquisa ABT de Telemarketing, que a área gera aproximadamente 450.000 postos de trabalho, dos quais 150.000 em empresas fornecedoras de serviços e 300.000 em operação própria de empresas usuárias, o que representa um crescimento de aproximadamente 21,6% em relação ao ano anterior.

5.2 O Telemarketing na SEFAZ-Ba.

A realização do trabalho de planejamento de uma área como a de atendimento requereu enorme esforço para apurar a situação em que a organização se encontrava: conhecer qual a sua missão e seus objetivos, bem como todos os seus processos, e qual a adequação razoável entre os objetivos e recursos, a fim de promover as mudanças necessárias para que fosse feita a implantação. Tudo isso foi feito obedecendo a um cronograma de atividades, dentro de um orçamento prévio de alocação de recursos de infra-estrutura e pessoal.

Não foi uma tarefa fácil, pois a Diretoria de Atendimento deveria expressar o perfil da organização por meio dos atendentes das inspetorias fazendárias, do *site* na *Internet* e da voz de seus operadores no Telemarketing, que seriam responsáveis por boa parte da comunicação externa, devendo garantir, assim, a satisfação dos usuários de serviços da SEFAZ-Ba prestados através das diferentes *mídias*.

Levantamento das informações - Esta primeira etapa consistiu na obtenção de dados e informações apuradas por pessoas responsáveis relacionadas às áreas envolvidas no processo, sendo feitas observações e análises baseadas em resultados obtidos dos trabalhos já realizados anteriormente, como exemplo: uma equipe de auditores fiscais, especialistas na emissão de

pareceres em processos tributários e que também atendiam ligações de contribuintes solicitando auxílio para esclarecimento de dúvidas sobre a interpretação e aplicação da legislação tributária. Todo o trabalho de levantamento foi realizado a partir dos dados consistentes, também acompanhados de gráficos, como uma espécie de *Briefing*.

Perfil de Usuários - Este passo consistiu em conhecer a composição do cadastro de contribuintes do Estado da Bahia e dos demais usuários de serviços que a organização possuía. Foi necessário saber quais os serviços mais demandados e qual a periodicidade de utilização para cada serviço, o porte do usuário, e principalmente, qual o grau de satisfação dos usuários com relação à organização.

Banco de Dados – Considerando que os sistemas de informação de uma organização são o coração da área de atendimento, pois uma vez atualizados, reduzem custos, aumentam a eficiência do atendimento e agilizam os processos. Centralizar as informações e torná-las disponíveis a todos, foi uma das grandes inovações da área de tecnologia da informação, que vem possibilitando crescente desenvolvimento de diversas ações estratégicas de atendimento, fiscalização, financeiras e administrativas. Em resumo, toda e qualquer operação de Telemarketing, deve contar com um respaldo tecnológico de qualidade.

Recursos Humanos - Além de contar com o auxílio da Diretoria de Recursos Humanos (DRH) para efetuar o recrutamento e a seleção dos candidatos aos cargos de operadores de Telemarketing e de supervisor ou coordenador da equipe de operadores em questão, o gerente da área acompanhou todas as etapas do processo, desde a entrevista inicial até o período de treinamento que antecedeu a efetiva atuação dos profissionais na operação. O perfil do profissional foi previamente determinado como requisito para o preenchimento das vagas em

questão, ou seja, procurou-se garantir que a atuação dos operadores ao telefone fosse o mais profissional possível.

Administração de dados - Uma vez conhecido o potencial de serviços a serem disponibilizados pela organização e já existindo uma radiografia dos seus usuários, só se tratou de administrar os dados de maneira a disponibilizar todo esse conteúdo na forma de *scripts* para que os operadores de Telemarketing pudessem ser treinados a prestar tais serviços.

Como último estágio, veio o **planejamento para ativação dos serviços** de atendimento e das campanhas de telecobrança, qualidade, motivação, monitoramentos que devem ser bem elaborados, visando o aumento da produtividade da equipe. Depois foi só acompanhar a evolução do seu trabalho. O sucesso da nova equipe não seria apenas um bom investimento nas relações com os usuários de serviços da organização, mas também uma unidade de recuperação de receita.

O ponto mais importante foi de não perder o foco do cronograma, que passou a ser uma representação gráfica da data prevista para execução do trabalho e no qual se registravam as atividades, prazos e recursos alocados para a execução das diversas fases do planejamento. Quanto ao cumprimento dos prazos, verificou-se um certo atraso até a conclusão de atividades que dependeram da aquisição de móveis, *hardware* ou *software*, uma vez que o processo de compra de produtos ou contratação de serviços por meio de licitação exigia o envolvimento de outras áreas para especificação do objeto, elaboração de editais, emissão de pareceres, publicação, avaliação das propostas, julgamento de recursos, etc.

Ativação dos serviços – Com a infra-estrutura montada, processos definidos e os operadores contratados, treinados e prontos para atender, o *call center* da SEFAZ-Ba iniciou sua operação em março de 2001. Deste ponto em diante, a atenção voltou-se ao gerenciamento da unidade, que consistiu na criação e avaliação dos relatórios, controles de performance e resultados, atualização e análise de conteúdo dos *scripts* e definição de metas para equipe.

Gerenciamento de resultados – Com objetivo de medir os resultados de uma operação, faz-se necessário desenhar e definir claramente as metas e objetivos de cada serviço ou campanha. Daí foi possível dar um *start* nos relatórios que serviram para medir os resultados, produtividade, tempo médio de atendimento, entre outras ações, além de criar uma tabela de critérios para monitoramento dos operadores e estipular campanhas de avaliação e incentivo visando à motivação da equipe. Todos os relatórios foram desenvolvidos a partir das necessidades da organização.

A pesquisa de satisfação passou a deverá ser utilizada com o objetivo de identificar o nível de satisfação com o atendimento realizado pelo *call center* da SEFAZ-Ba, mediante aplicação desse instrumento de medição da qualidade do serviço prestado sob a ótica dos seus usuários, por meio de entrevistas ao telefone.

A observação do Código de Princípios de Conduta Ética do Telemarketing, Anexo B, contribui de forma efetiva para o bom resultado alcançado na pesquisa de satisfação, garantindo o respeito aos direitos do cidadão.

5.2 O Telemarketing Ativo e Receptivo

Telemarketing Ativo:

O Telemarketing Ativo desenvolvido pela SEFAZ-Ba consiste principalmente na atividade de telecobrança. O objetivo fundamental da telecobrança é manter uma elevada percepção de risco, pelos contribuintes, na tomada de decisão de descumprir a norma tributária. A telecobrança atua sobre os contribuintes que se encontram inadimplentes, promovendo a supervisão do cumprimento das obrigações tributárias, e contribui para o adequado equilíbrio entre ações massivas preventivas e pontuais de fiscalização e as auditorias fiscais integrais. Em cada programa de telecobrança, as seguintes metas estão sempre presentes:

- a) fazer sentir a presença do fisco no universo de contribuintes;
- b) recuperar o pagamento do tributo em atraso, incentivar o contribuinte a manter-se adimplente e melhorar a atitude do contribuinte para com o Fisco;
- c) retroalimentar a própria fiscalização e os demais processos da Administração Tributária, com dados e informações resultantes do seu próprio trabalho, de forma a contribuir para a correção e aperfeiçoamento do próprio sistema tributário como um todo.

A SEFAZ-Ba realiza, entre outras, as seguintes campanhas de telecobrança:

1. telecobrança para os contribuintes que estão omissos na entrega da Declaração e Apuração Mensal do ICMS (DMA);
2. telecobrança para os contribuintes em atraso no parcelamento de débitos;
3. telecobrança para os contribuintes que apresentam divergência entre o valor do ICMS pago e o valor do ICMS declarado na DMA;
4. telecobrança para os contribuintes com omissão de pagamento do IPVA;

5. telecobrança para os contribuintes com débito recém inscrito na Dívida Ativa do Estado;
6. telecobrança para os contribuintes com Notificação Fiscal emitida, pela falta de cumprimento de suas obrigações fiscais;
7. telecobrança para os contribuintes com débitos de ICMS contemplados com a Anistia de Multas e Acréscimos Moratórios.

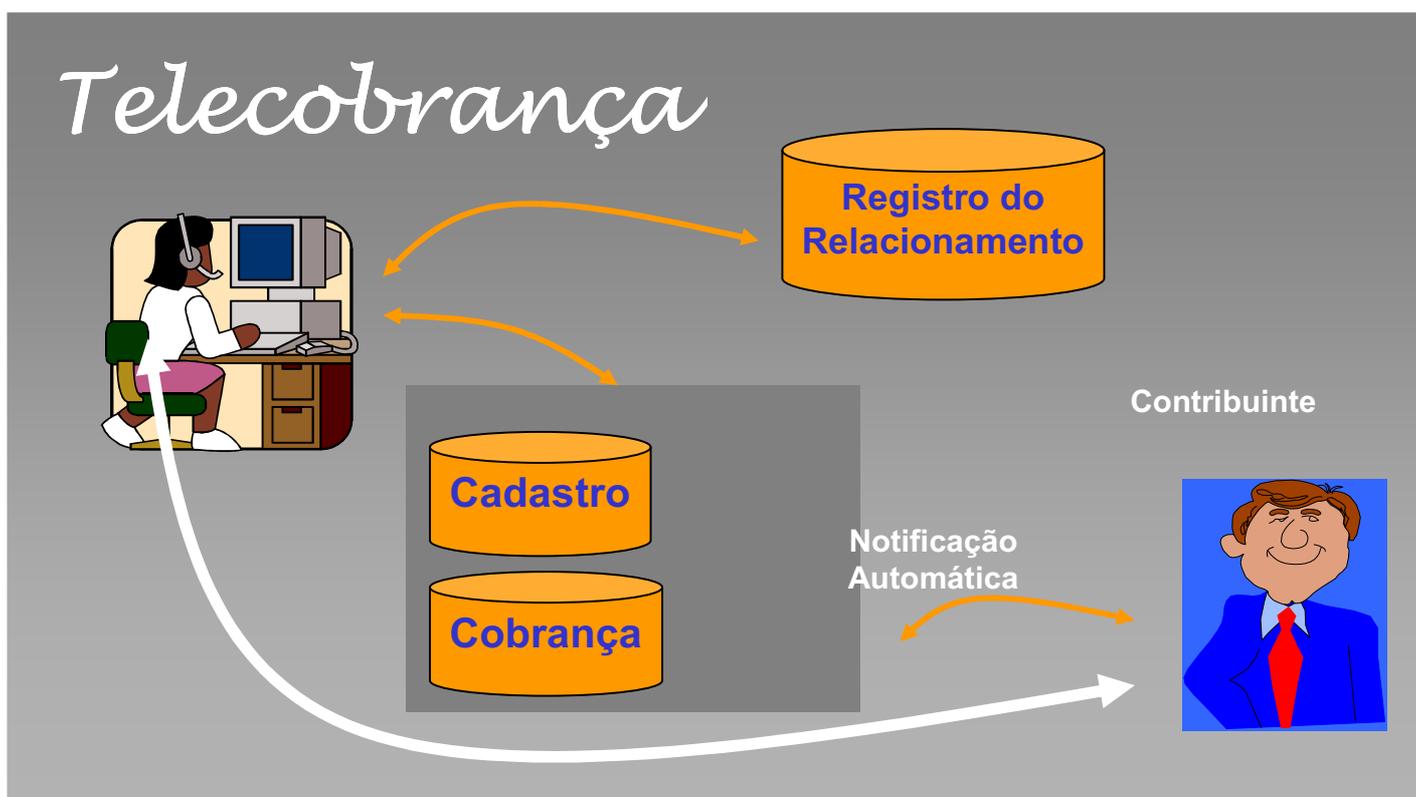


FIGURA 4 – Telecobrança – Fluxo do Processo

Ao longo dos anos de 2001 e 2002, a Central de Atendimento da DIRAT, em parceria com a Gerência de Cobrança (GECOB) da Diretoria de Arrecadação, Crédito Tributário e Controle (DARC), buscou estruturar a área de cobrança administrativa do crédito tributário, desenvolvendo ferramentas e implementando a telecobrança, tendo como objetivo não só

incrementar a recuperação do crédito, como também evitar a formação de crédito tributário de difícil cobrança.

A primeira campanha de telecobrança implantada visou os casos de omissão de entrega da DMA e divergência entre o valor declarado na DMA e o efetivamente recolhido. Preliminarmente, a rotina foi implementada na Inspetoria Fazendária (INFAZ) do Iguatemi, em função da necessidade de realização de um teste-piloto para adequação da estrutura da Central de Atendimento da DIRAT. Em 2001, a SEFAZ-Ba já estava realizando a telecobrança em parceria com a Central de Atendimento da DIRAT, para os casos de omissão de entrega de DMA e divergência entre o valor declarado na DMA e o efetivamente recolhido. Esse trabalho foi ampliado para todos os contribuintes do Estado.

Em junho de 2002, foi implantada a telecobrança para parcelas não debitadas em conta-corrente por insuficiência de fundos, referentes a parcelamentos de débitos oriundos de Autos de Infração e Denúncias Espontâneas. Já em 2003, além das campanhas já existentes, foi implantada a telecobrança para processos de inscrição do débito em Dívida Ativa.

A sistemática de telecobrança consolidou-se como ferramenta de busca da adimplência do recolhimento do imposto mensal e da apresentação de DMA.

O gerenciamento dos parcelamentos na SEFAZ-Ba já é uma atividade madura e com um desempenho excelente em todas as unidades. O atingimento de índices superiores a 100%, como demonstra a figura 5 a seguir, deve-se à quitação antecipada de parcelamentos ou aos juros de mora no pagamento de parcelas com atraso, computados em conjunto com as devidas parcelas mensais.

Telemarketing Receptivo:

A SEFAZ-Ba oferece uma grande diversidade de informações e serviços por meio do Telemarketing Receptivo, tanto voltada ao atendimento dos clientes internos, como aos externos, fazendo com que as rotinas de atendimento sejam muito diferenciadas.

O Serviço é prestado através de uma linha DDG (0800710071) para responder às dúvidas dos cidadãos e contribuintes sobre os tributos administrados pela SEFAZ-Ba, e assim efetuar denúncias, registrar críticas e sugestões. Quando a questão é mais complexa, ou fora do *script* padrão, a chamada é redirecionada para técnicos especializados.

Conseqüentemente, os conteúdos dos diálogos dessas rotinas de comunicação apresentam baixa repetição e baixa previsibilidade, apesar do relevante volume de atendimentos prestados pela organização, característica esta que orienta as suas ações na direção de uma solução capaz de integrar diversas *mídias* e os mais variados níveis de especialidade de atendimento.

O desenvolvimento de *scripts* dos produtos e serviços da Central de Atendimento foi realizado pelos gestores dos serviços e disponibilizado para os atendentes por meio do uso da ferramenta RoboHELP 2000 versão 7.0, que permite aos atendentes consulta rápida para solução dos questionamentos. Em caso de problemas mais complexos, as ligações são transferidas para um segundo nível de atendimento, pertencente às áreas gestoras dos produtos. Para isso, foram instalados ramais de acesso exclusivo na Central de Atendimento, permitindo a transferência imediata do contato. Os servidores responsáveis por esse atendimento de 2º nível também deverão participar de treinamentos sobre técnicas de atendimento em Telemarketing Receptivo. As principais questões abordadas são:

- a) esclarecimentos sobre Campanhas de Educação Tributária (Sua Nota é Um Show, Faz Universitário...);
- b) esclarecimentos sobre Legislação Fiscal (ICMS, IPVA, ITD e Taxas) – Plantão Fiscal;
- c) esclarecimento de dúvidas sobre a cobrança do adicional de alíquota para constituição do Fundo Estadual de Combate e Erradicação da Pobreza;
- d) suporte aos usuários da *Internet* do *site* SEFAZ-BA;

Teleatendimento

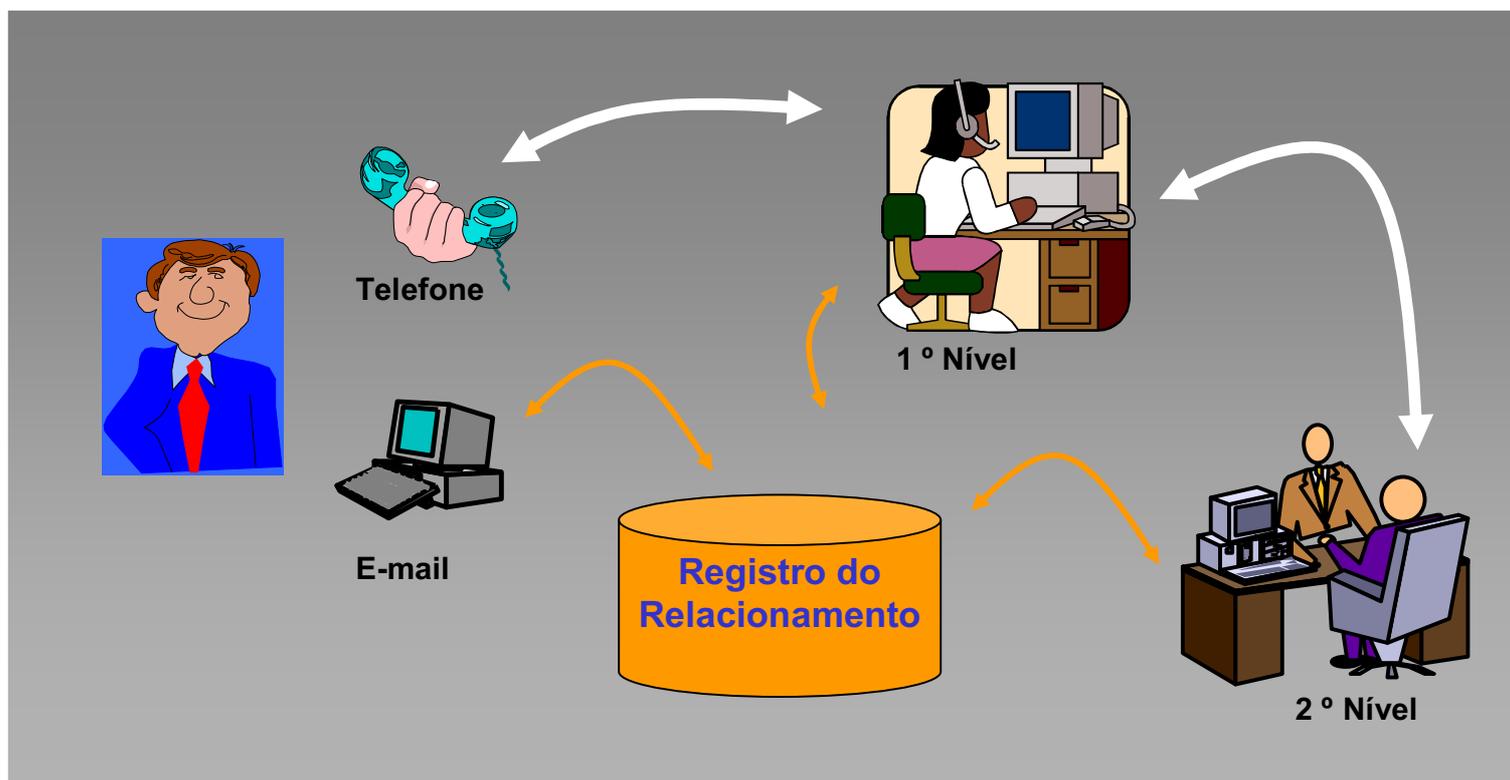


FIGURA 5 – Teleatendimento – Fluxo do Processo

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após três anos da sua implantação, a área de atendimento ampliou os canais de acesso dos usuários aos serviços da Secretaria da Fazenda, facilitando o cumprimento de suas obrigações tributárias. Tendo se tornado líder nacional na oferta de serviços tributários estaduais pela *Internet*, a SEFAZ-Ba investiu também na modernização do atendimento presencial, assim como na estruturação do seu *Call Center*.

No atendimento presencial, as medidas para reduzir o tempo de espera proporcionaram excelentes resultados. O tempo de espera médio anual foi um pouco mais de três minutos, bem abaixo da meta estabelecida de oito minutos. Além disso, através do *site* da SEFAZ-Ba, o interessado fica sabendo o número de clientes aguardando atendimento e o tempo de espera na fila das principais inspetorias do estado, o que constitui uma grande comodidade para quem realmente necessita ou prefere o atendimento na própria inspetoria. Algumas medidas administrativas e aperfeiçoamentos das exigências legais contribuíram para facilitar a vida do contribuinte, a exemplo da dispensa de autenticação prévia de livros fiscais e da franquias ao contribuinte da região metropolitana para atendimento em qualquer unidade fazendária pertencente a esta área fiscal.

No *site* www.sefaz.ba.gov.br, o contribuinte dispõe de 89 diferentes serviços, agrupados de forma a facilitar sua utilização por um universo bastante diversificado de usuários, que compreende empresários, contadores, empresas gráficas, outros órgãos estaduais, etc.

De janeiro a dezembro de 2002, o *site* recebeu cerca de 1,5 milhões de visitas, quase o dobro do número de visitas verificado no ano anterior. Esse crescimento reflete a plena utilização

dos serviços *web* oferecidos pela SEFAZ-Ba, como é o caso da emissão do Documento de Arrecadação Estadual (DAE) com código de barras e também da utilização induzida pela SEFAZ-Ba mediante a oferta exclusiva de alguns serviços pela *Internet*, como no caso da Autorização para Impressão de Documentos Fiscais (AIDF).

O intenso relacionamento do público usuário com o gerenciamento do *site* (*webmaster*) é demonstrado pelo volume de e-mails dos usuários internautas: 23 mil mensagens respondidas durante o ano, 90% delas em menos de 48 horas úteis.

Em 2002, a central de atendimento telefônico contabilizou o recebimento de mais de 80.000 ligações para consultas, solicitações e denúncias, por meio do serviço de DDG, através do número 0800710071. Para 2003, o *call center* foi equipado para recuperar o histórico de contatos do interessado, estando em condições de prestar um atendimento mais ágil e personalizado.

A central de atendimento realizou também, no exercício de 2002, uma importante atividade de Telemarketing Ativo, para as campanhas de telecobrança: omissos na entrega do DMA, divergência no ICMS normal, atraso no parcelamento de débito e informação de inscrição em dívida ativa.

Os últimos três anos foram de grande crescimento na área da cobrança administrativa na SEFAZ-Ba. Criou-se uma cultura e uma preocupação de organização na recuperação de crédito. Esse processo iniciou-se com a estruturação da área a partir da criação da Gerência de Cobrança (GECOB) e das Coordenações de Cobrança nas Inspetorias. Além da estrutura, foram disponibilizadas ferramentas como o Sistema de Gerenciamento do Crédito (SGC), a

obrigatoriedade de débito em conta corrente do parcelamento, a definição de Metas por unidade e os indicadores de desempenho.

Mais importante que os resultados financeiros expressivos obtidos nos últimos anos - pois estes foram em muito incrementados por leis que concederam benefícios especiais para quitação de débitos -, é o amadurecimento do processo de cobrança, retratado em indicadores de desempenho que medem a cobrança dos Processos Administrativos Fiscais (PAF) recém lavrados e a adimplência dos parcelamentos, por exemplo. Hoje a SEFAZ-Ba identifica claramente os pontos fortes e as fragilidades na cobrança do crédito tributário.

Essa clareza aponta para outros problemas cuja solução não está sob a gestão da SEFAZ-Ba. A necessidade de maior eficácia na cobrança judicial é hoje um dos maiores problemas na recuperação do crédito tributário, cuja solução é de responsabilidade direta da Procuradoria Geral do Estado (PGE) e do Poder Judiciário, mas cujo reflexo é sentido na cobrança administrativa.

Sendo assim, passa-se a demonstrar abaixo os principais benefícios que o Telemarketing proporcionou para os Contribuintes/Cidadãos, assim como para a SEFAZ-Ba:

Benefícios Para o Contribuinte /Cidadão:

- a) padronização do atendimento: mais rápido, mais fácil e sem burocracia;
- b) facilidade de acesso aos serviços e informações prestados pela SEFAZ-Ba;
- c) exercício da cidadania: canal direto de comunicação da sociedade com a SEFAZ-Ba;
- d) redução da burocracia para resolver seus interesses com a SEFAZ-Ba;
- e) acesso gratuito a informações atualizadas;
- f) aumento da qualidade do atendimento;
- g) suporte especializado para os usuários da *Internet*.

Benefícios Para a SEFAZ-Ba:

- a) administração voltada para o Contribuinte/Cidadão, direcionada para a comunidade e suas necessidades;
- b) melhoria da imagem da organização frente aos contribuintes e à comunidade;
- c) eficiência da telecobrança = aumento do cumprimento voluntário das obrigações fiscais (Anexos B, C e D);
- d) eficácia da telecobrança = recuperação de créditos tributários dos inadimplentes (Anexos B, C e D);
- e) aumento da comunicação = aumento da presença da fiscalização;
- f) padronização do atendimento. Estabelecimento de indicadores de níveis de serviço e metas de qualidade;
- g) redução dos serviços prestados nas Inspetorias, automatização de serviços, eliminação de erros;
- h) base de dados com o histórico dos relacionamentos com contribuintes e funcionários, viabilizando a implantação de um programa de *Customer Relationship Management (CRM)*;
- i) planejamento estratégico do atendimento ao Contribuinte/Cidadão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Reforma do Estado ainda está acontecendo, a Revolução Tecnológica também. Novas tecnologias de informação e comunicação surgem com muita rapidez e novos modelos de trabalho e relacionamentos entre o Estado e o cidadão são rapidamente difundidos. A sociedade está em plena transformação e os governos também.

No Brasil, a reforma administrativa do Estado é fundamental visto que não se pode pagar o preço da ineficiência no uso dos recursos públicos. Muitos projetos de modernização das administrações públicas no âmbito federal, estadual e municipal estão em curso, voltados para a introdução de práticas gerenciais e atualização tecnológica. Voltados antes de tudo para prestar um melhor serviço ao cidadão, para administrar com eficiência e eficácia os recursos públicos, dar transparência à administração e promover a cidadania.

As iniciativas de abrir canais de comunicação com o Contribuinte/Cidadão, incentivar a sua participação e promover o conceito de cidadania são fundamentais, numa visão pessoal, para o desenvolvimento da nação brasileira. Vive-se em um país democrático, porém, com uma desigualdade social e miséria de tal ordem que é impossível estabelecer-se, de forma natural, a noção de igualdade entre os cidadãos, como foi dito no capítulo 3. O Estado, então, tem o dever de educar, de criar instrumentos para o exercício da cidadania e disseminar a consciência dos direitos e deveres cívicos de cada um.

No capítulo 4, ficou evidenciado que no Estado da Bahia, o ajuste fiscal e a modernização da máquina administrativa estão em andamento. No entanto, os desafios ainda são grandes para que se alcance o desenvolvimento social e econômico. A direção para a Administração

Tributária, no entanto, parece ser clara: manter o foco no equilíbrio fiscal, crescimento real da arrecadação e qualidade do atendimento ao Contribuinte/Cidadão.

Sobre a qualidade do atendimento ao Contribuinte/Cidadão, observou-se na subseção 4.2 que as ações implementadas até o momento na Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia foram importantes passos nessa direção. Entretanto, deseja-se que esses avanços no atendimento ao Contribuinte/Cidadão transformem a relação Fisco x Contribuinte; que este, cumprindo com os seus deveres, passe a exercer seus direitos de acompanhar e participar das decisões dos governos, ajudando a construir uma Administração Pública mais eficiente, transparente e democrática. A tecnologia em si não faz milagres, ela tem um caráter neutro, estando o seu uso dependente dos valores adotados pelos atores sociais.

Esta pesquisa traz para o debate acadêmico a implementação do Telemarketing no setor público como novo canal de prestação de serviços à sociedade, em particular, no que se refere à interação entre a Administração Tributária estadual e os Contribuintes/Cidadãos.

Trata-se de um estudo de caso que no qual a escolha da SEFAZ-Ba não foi feita de maneira aleatória, mas sim de forma conduzida, selecionada racionalmente. A participação do autor deste estudo no processo de implementação do Telemarketing na SEFAZ-Ba, descrito no capítulo 5 deste trabalho, permitiu-lhe acesso a dados e informações protegidos pelo sigilo fiscal, que de outro modo, estariam inacessíveis à investigação científica.

O objetivo foi descrever um processo de implementação do Telemarketing, de maneira que acrescentasse algo de significativo ao conhecimento existente, e fosse tanto quanto possível, interessante e relevante.

O estudo descreveu de forma sumária o contexto em que se deu a implementação do Telemarketing na SEFAZ-Ba, as questões envolvidas na Reforma do Estado e na Revolução

da Tecnologia da Informação, os reflexos desses movimentos na administração do Governo Federal e do Governo do Estado da Bahia, até chegar ao projeto de modernização da Administração Tributária do Estado da Bahia, onde se insere a implementação do Telemarketing.

Os serviços implementados, bem como os resultados após três anos do início das atividades, apresentados no capítulo 6, demonstrando o atendimento de mais de 80.000 ligações e a realização de diversas campanhas de telecobrança, somente no ano de 2002, servem de referência para o serviço, bem como sugerem novas possibilidades de aplicação do Telemarketing no setor público, com novas oportunidades de interação com os Contribuintes/Cidadãos.

Com relação ao critério de seleção dos entrevistados pela pesquisa de satisfação, cabe atentar para o fato de que somente os usuários do Telemarketing foram escolhidos. Por um lado, este procedimento traz vantagens, uma vez que as atitudes e opiniões são provenientes de pessoas com experiências de uso dos serviços de Telemarketing. Por outro lado, fica-se sem saber o que pensam os não-usuários.

Vale ressaltar que o estudo de processos que se inserem no relacionamento Fisco x Contribuinte e suas interpretações devem ser realizados com extremo cuidado, uma vez que são inúmeras as questões envolvidas. Isso não invalida, no entanto, as abordagens realizadas visando agregar conhecimento ao tema.

Outro ponto importante é que inferências e generalizações sobre a aplicação do Telemarketing no setor público não devem ser feitas a partir dos resultados desta pesquisa, dada a limitação do escopo do trabalho. O estudo descreve o processo específico de uma determinada organização, com as particularidades que lhe são próprias.

Estar ciente da metodologia empregada e das conseqüentes limitações identificadas no capítulo 2 é fundamental ao ler os resultados desta investigação. Deste modo, é possível ter uma idéia bastante clara da abrangência e dos significados que esses resultados podem ter.

A expectativa do autor é de que o presente estudo contribua para aprofundar o conhecimento acadêmico de algumas maneiras. Primeiro, com o aporte da revisão literária e documental realizada. Segundo, pela descrição detalhada do caso estudado. Terceiro, pelos novos questionamentos que surgem com a pesquisa, que convidam ao desenvolvimento de novos estudos sobre o assunto, como por exemplo, a averiguação da eficácia e eficiência do Telemarketing no setor público, ou o papel do Telemarketing em relação ao processo de decisão para o cumprimento das obrigações fiscais pelo Contribuinte/Cidadão.

REFERÊNCIAS

ABTE. Associação Brasileira de Tecnologia Digital. **O Brasil e o mundo digital**. Disponível em <http://www.abt-br.org.br/modules.php?name=Sections&sop=viewarticle&artid=66>. Acesso em: 12 fev. 2003.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 6022**: apresentação de artigos em publicações periódicas. Rio de Janeiro, 1994.

_____. **NBR 6023**: informação e documentação: referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 10502**: apresentação e citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 10719**: apresentação de trabalhos técnicos – científicos. Rio de Janeiro, 1989.

_____. **NBR 14724**: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

ABT. Associação Brasileira de Telemarketing. **O que é o Telemarketing?** Disponível em: <http://www.abt.org.br/>. Acesso em: 12 fev. 2003.

ANDERSEN, D. F.; DAWES, S. *Government information management: a primer and casebook*. Prentice Hall, New Jersey, 1991.

BAHIA, Governador. (1991 – 1994: Antônio Carlos Magalhães; 1994: Antônio Imbassahy). Relatório de Atividades 1994. Salvador, 1994.

_____. (1995 – 1998: Paulo Souto). Relatório de Atividades 1998. Salvador, 1998.

BAHIA, Secretaria de Administração. **O Processo de Modernização do Estado da Bahia: os avanços de uma década 1991-2001**. Salvador: Secretaria de Administração: Escola de Administração da UFBA, 2002

BAHIA. Secretaria da Fazenda. **Projeto de Modernização e Racionalização da Administração Tributária**. Salvador, fevereiro/1997

_____. **Relatório de Atividades 2002**. Assessoria de Comunicação/Ascom – SEFAZ-Ba, Fevereiro de 2003, Salvador-Bahia-Brasil.

_____. **Manual Eletrônico de Procedimentos e Rotinas das Inspetorias**. Salvador, 2000.

_____. **Pesquisa de satisfação dos contadores do Estado da Bahia sobre o atendimento SEFAZ-Ba**. Salvador: CETEAD/UFBA, 2001.

_____. **Pesquisa de satisfação dos contadores do Estado da Bahia sobre o atendimento SEFAZ-Ba**. Salvador: CETEAD/UFBA, 2001.

_____. **Relatório de Acompanhamento do PROMOSEFAZ**. Salvador, 2002.

BAHIA, Secretaria do Planejamento. **Plano Plurianual - PPA 2000-2003**.

BAHIENSE, Geraldo Campos; NOGUEIRA, Roberto. Uso Estratégico de Tecnologia da Informação em Secretarias de Fazenda no Brasil. In 26º ENANPAD (Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), 2002.

BARROS, Aidil de J. P.; LEHFELD, Neide A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BARZELAY. *Should “Customer Satisfaction” be a goal of public organizations?* In *Annual Research Conference of Association of Public Policy and Management*. Washington, DC, nov/1995.

BECKER, Howard S. *Método de Pesquisa em Ciências Sociais*. Trad. Marco Estevão; Renato Aguiar. São Paulo; Editora Hucitec, 1999.

BIRD, Drayton. *Commonsense Direct Marketing*. London, UK, Kogan Page, July, 2000.

BLUMM, M.H.N. Possibilidades e constrangimentos à autonomia política dos municípios brasileiros: o caso de Salvador (1993:1996). In: XXIV Encontro Anual Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais em CD. Florianópolis: Anpad. Setembro 2000.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Organizado por Tadao Takahashi. Sociedade da Informação no Brasil: **Livro Verde**. Brasília: 2000.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Qualidade no Serviço Público**: Termo de Referência. Brasília, 2000. Programa de Qualidade no Serviço Público - PBQP. Avança Brasil – PPA 2000-2003.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientações Gerais – Projeto Padrões de Qualidade do Atendimento ao Cidadão**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasília, 2000.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa Gestão Pública Empreendedora**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/programas.htm>>. Acessado em: fev. 2003.

BRESSER Pereira, L.C.; Spink, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas Editora, 1998.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*. Brasília, ENAP; Ano50, n.4, out - dez 1999.

BRESSER, Luiz Carlos. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado.** Brasília: MARE/ENAP, 1996.

BURTON, B. *E-business technology scenario.* In: *Internet and E-Business Conference.* SP:Gartner Group; 2001.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede** A era da informação: economia, sociedade e cultura; v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTOR, B. V. J. **O Brasil não é para amadores: Estado, Governo e Burocracia na terra do jeitinho.** Curitiba: EBEL: IBQP-PR, 2000.

DINIZ, Eli. **Globalização, Reformas Econômicas e Elites Empresariais.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

DINIZ, Eli. **Globalização, Ajuste e Reforma do Estado: Um Balanço da Literatura Recente.** Rio de Janeiro: *Revista Brasileira de Informação em Ciências Sociais – RBIB*, nº 45, 1º semestre de 1998.

GIDDENS, Anthony – **A Terceira Via:** reflexão sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia, Rio de Janeiro: Ed. Record, 1999.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa:** tipos fundamentais. *RAE*, São Paulo, v. 35, n. 3, maio/jun. 1995.

GORE, A. *Businesslike government: lessons learned from America's best companies.* *National Performance Review.* Oct 1997. *apud* BAHIENSE, G.C. Alinhamento Estratégico de Tecnologia de Informação no Setor Público: a oferta de serviços eletrônicos de Secretarias de Fazenda no Brasil, Tese de Doutorado na Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP/FGV, São Paulo: 2002. Disponível em < <http://www.npr.gov>>. Acessado em: fev. 2003.

GORE, A. *The Best Kept Secrets in Government: a report to president Bill Clinton*. Digest version. In: National Performance Review. Sep 1996. *apud* BAHIENSE, G.C. **Alinhamento Estratégico de Tecnologia de Informação no Setor Público**: a oferta de serviços eletrônicos de Secretarias de Fazenda no Brasil, Tese de Doutorado na Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP/FGV, São Paulo: 2002. Disponível em <<http://www.npr.gov>>. Acessado em: fev. 2003.

IBGE, Departamento de Empregos e Rendimentos. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: síntese de Indicadores 2001** –Rio de Janeiro: IBGE,2002

IBOPE. **O uso da internet no Brasil e no mundo - Retrospectiva 2002** - Rio de Janeiro: IBOPE, 2002

KABOOLIAN, L. *The new public management: challenging the boundaries of the management vs. administration debate*. **Public Administration Review**. May-june 1998.

KLIKSBERG, Bernardo. **Como Transformar o Estado**, para além dos mitos e dogmas. Brasília: ENAP, 1992.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MEIRELLES, F. S. **Informática**: Novas Aplicações com Microcomputadores, São Paulo: Makron Books / McGraw-Hill, 1994.

MEIRELLES, F. S. **Pesquisa Anual**: Administração de Recursos de Informática, São Paulo: CIA-Centro de Informática Aplicada da FGV-EAESP, 13ª ed., 2002.

NOGUEIRA, A.R.R.;REINHARD, N. *Strategic IT Management in Brazilian Banks. Proceedings of the Hawaii International Congress on Systems Sciences* – Maui – Hawaii – USA. 2001, In BAHIENSE, G.C. **Alinhamento Estratégico de Tecnologia de Informação no Setor Público**: a oferta de serviços eletrônicos de Secretarias de Fazenda no Brasil, Tese de Doutorado na Escola de Administração de Empresas de São Paulo: São Paulo: EAESP/FGV, 2002.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PNAFE, Programa Nacional de Administrações Fiscais dos Estados Brasileiros. **Relatório sobre Governo Eletrônico e as Administrações Tributárias Estaduais Brasileiras – Segundo Benchmark**. Brasília-DF-Brasil, 2001.

RAINEY, Hal G.; PANDEY, Sanjay; BOZEMAN, Barry. *Research note: public and private managers' perception of red tape*. **Public Administration Review**. Nov-dec 1995.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado. In SEMINÁRIO SOCIEDADE E REFORMA DO ESTADO, Brasília, abr. 1998.

SRF. Secretaria da Receita Federal. **Relatório de Gestão-2001**, disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Historico/SRF/RelGestao/2001/AtendContribuinte.htm>> . Acessado em: fev. 2003.

SOUZA, Carlos R. S. Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia: um case de transformação organizacional através da Tecnologia da informação. In *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

STAKE, R. Case study methods in educational research: Seeking sweet water. In R. M. Jaeger (Ed.), *Complementary methods for research in education*, Washington, DC: AERA. 1988

TORRES, G.G. Esboço de um modelo de gestão governamental da informática, informação e comunicação. In *reunion sobre Tendencias Y Desafios de la Gestion de la Informacion y TI*. ONU. Chile, nov/1997.

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

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Relação das pessoas que participaram do processo de planejamento e tomada de decisão para o uso do telemarketing pela SEFAZ-Ba em 2001.

Nome:	Albérico Machado Mascarenhas
Função:	Secretário da Fazenda
Nome:	Fátima Freire de Oliveira Santos
Função:	Chefe de Gabinete
Nome:	José Andrade Costa
Função:	Superintendente de Administração Financeira
Nome:	Eudaldo Almeida de Jesus
Função:	Superintendente de Administração Tributária
Nome:	Moisés de Oliveira Andrade Júnior
Função:	Diretor de Arrecadação, Crédito tributário e Controle
Nome:	Luis Augusto Peixoto Rocha
Função:	Gerência de Cobrança de Crédito Tributário
Nome:	Carlos Roberto Soares Souza
Função:	Superintendente de Desenvolvimento da Gestão Fazendária
Nome:	Geraldo Campos Bahiense
Função:	Diretor de Tecnologia da Informação
Nome:	André Cordeiro
Função:	Diretor de Atendimento
Nome:	Luciano Silva Moraes
Função:	Gerente de Atendimento Personalizado
Nome:	Ângela Maria Carvalho Dürr
Função:	Gerente de Auto-atendimento

APÊNDICE B - Demonstrativo de Resultados do Telemarketing Ativo na Telecobrança de Contribuintes Omissos na Entrega da DMA no Período de 06/2002 a 03/2003

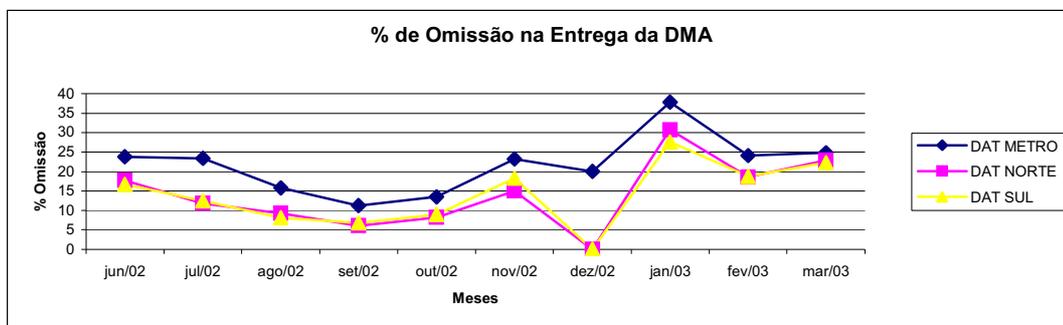


FIGURA 6 – Percentual de Omissão - Entrega da DMA
Fonte: UNICRM/SEFAZ-Ba.

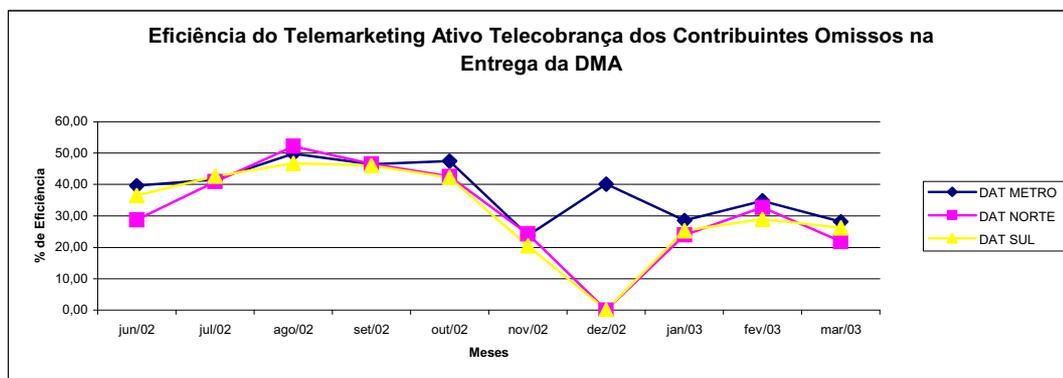


FIGURA 7 – Eficiência da Telecobrança - Omissos na Entrega da DMA
Fonte: UNICRM/SEFAZ-Ba.

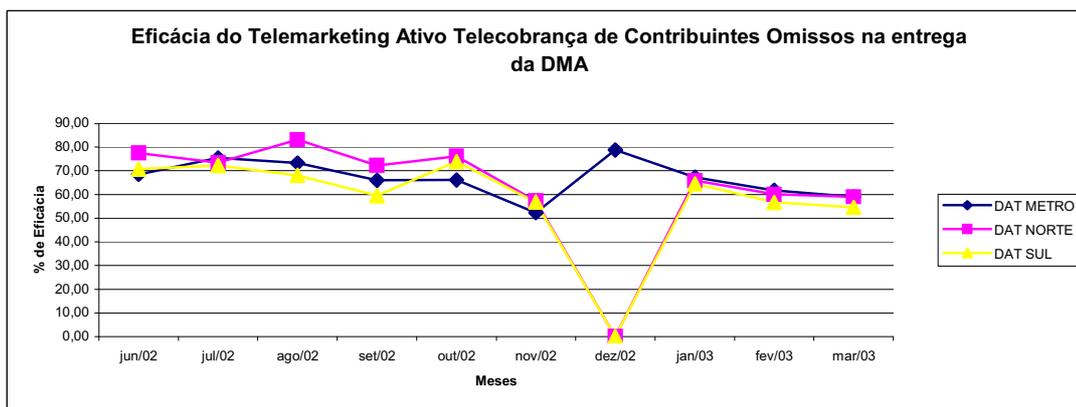


FIGURA 8 – Eficácia da Telecobrança - Omissos na Entrega da DMA
Fonte: UNICRM/SEFAZ-Ba.

APÊNDICE C - Demonstrativo de Resultados do Telemarketing Ativo na Telecobrança de Contribuintes com Divergência de Pagamento do ICMS no período de 06/2002 a 03/2003

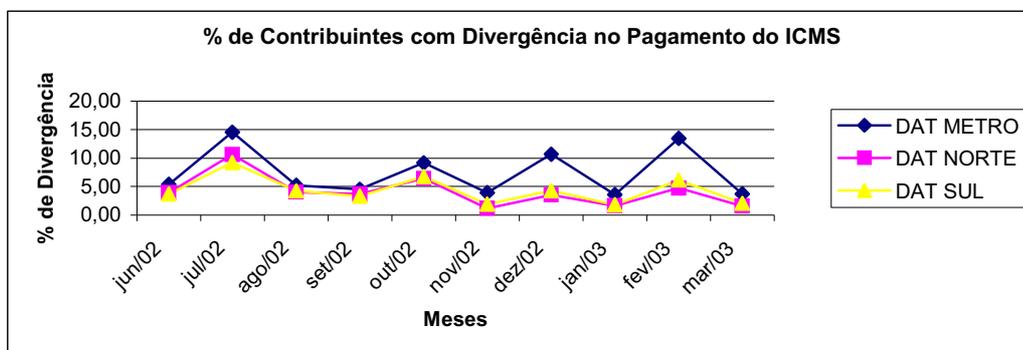


FIGURA 9 – Percentual de Divergência – Pagamento do ICMS
Fonte: UNICRM/SEFAZ-Ba.

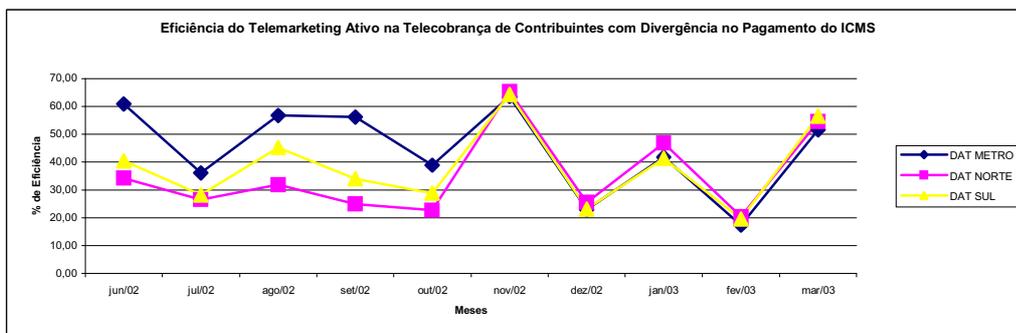


FIGURA 10 – Eficiência da Telecobrança – Divergência no Pagamento do ICMS
Fonte: UNICRM/SEFAZ-Ba.

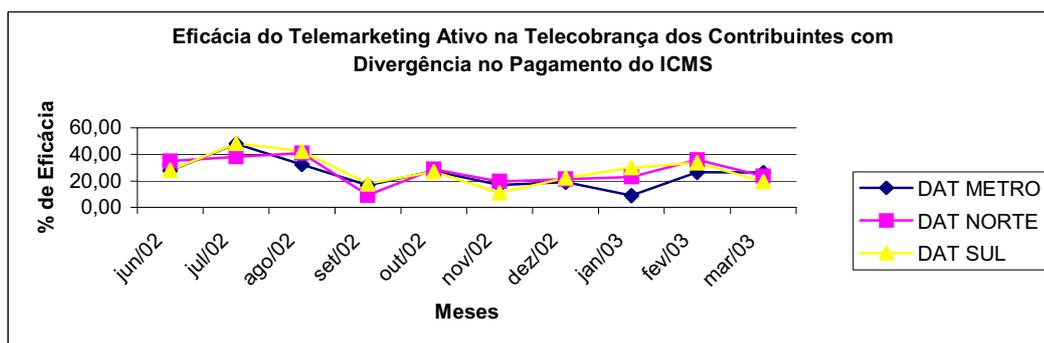


FIGURA 11 – Eficácia da Telecobrança – Divergência no Pagamento do ICMS
Fonte: UNICRM/SEFAZ-Ba.

APÊNDICE D - Demonstrativo de Resultados do Telemarketing Ativo na Telecombrança de Contribuintes Omissos no Parcelamento de Débitos do ICMS no Período de 06/2002 a 03/2003

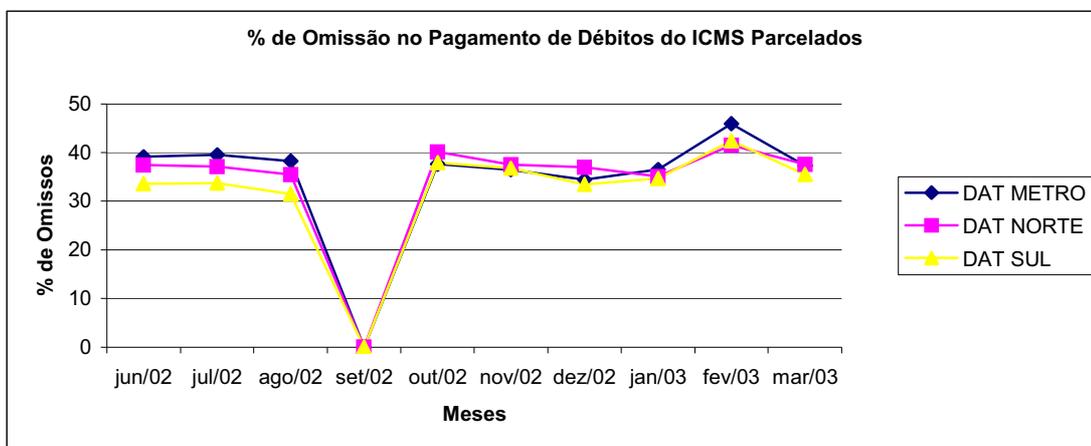


FIGURA 12 – Percentual de Divergência – Pagamento do ICMS
Fonte: UNICRM/SEFAZ-Ba.

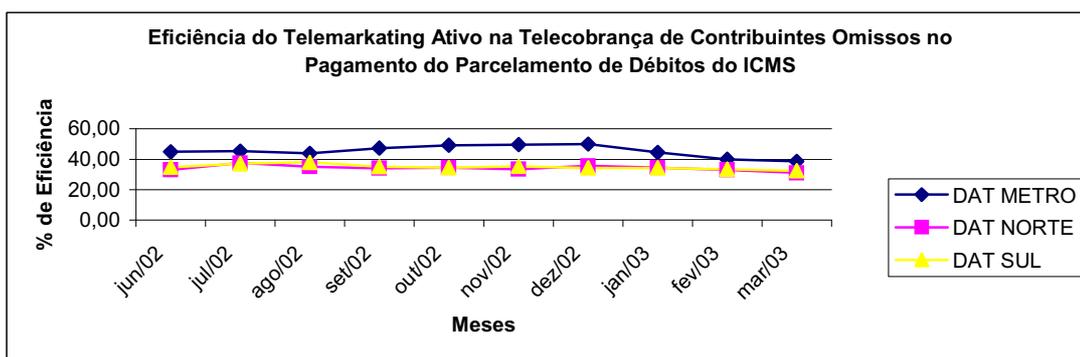


FIGURA 13 – Eficiência da Telecombrança – Parcelamento de Débitos do ICMS
Fonte: UNICRM/SEFAZ-Ba.

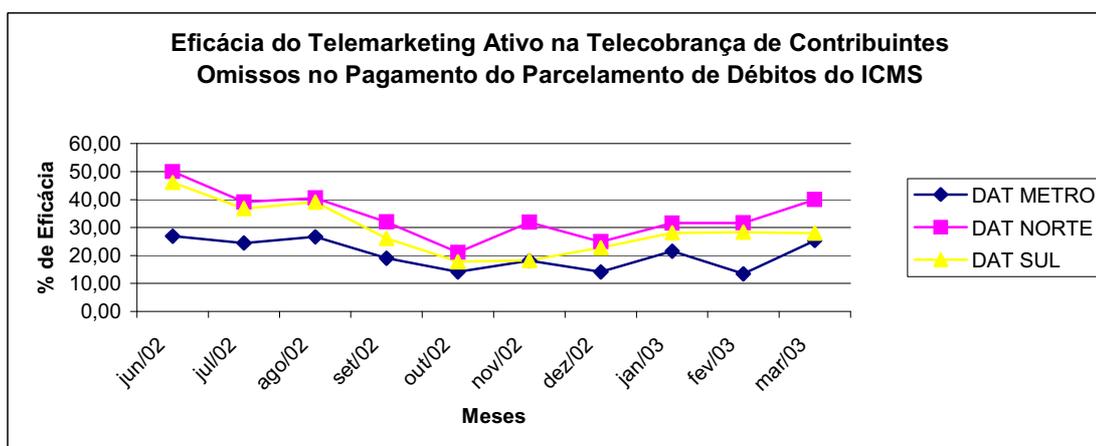


FIGURA 14 – Eficácia da Telecombrança – Parcelamento de Débitos do ICMS

Fonte: UNICRM/SEFAZ-Ba.

ANEXO A - Organograma da SEFAZ-Ba.

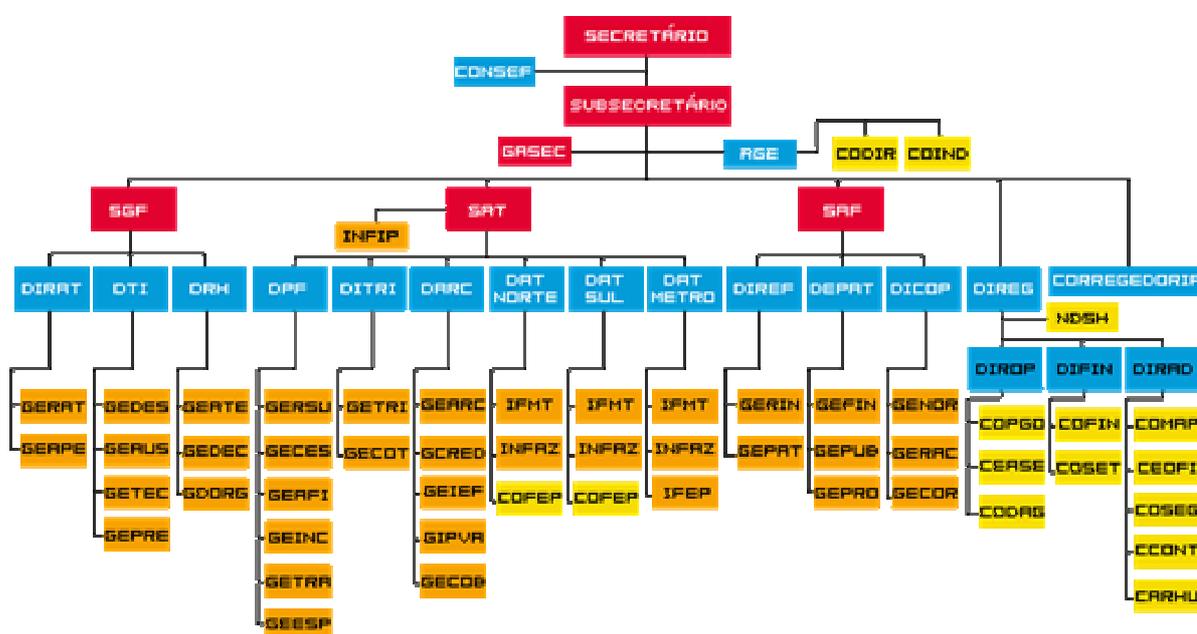


FIGURA 15 – Organograma da SEFAZ-Ba.

Fonte: SEFAZ-Ba

ANEXO B

Código de Ética para Telemarketing

PRINCÍPIOS DE CONDUTA ÉTICA PARA TELEMARKETING ABT –ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELEMARKETING REVISÃO 2003

Em 1996 a ABT – Associação Brasileira de Telemarketing – distribuiu ao mercado o “Código de Princípios de Conduta Ética para Telemarketing” com o objetivo de recomendar normas corretas e princípios que garantam o respeito ao consumidor, à comunidade e às empresas.

O acelerado desenvolvimento da informática aliado às novas formas de telecomunicações gerou mudanças significativas no setor.

Estas mudanças exigem da ABT o aprimoramento dos “Princípios de Conduta Ética”, não perdendo, porém, seu principal objetivo: o respeito ao consumidor e à sua privacidade.

Participaram da revisão do “Código de Ética”, com sugestões ou participando das reuniões:

Pedro Renato Eckersdorff – Presidente da ABT
Adrien Cunha – Vermont Serviços
Ana Maria Moreira Monteiro – AM3 Telemarketing
Anna Maria Prado – ABT
Carlos Umberto Allegretti –G&P Projetos e Sistemas
Celina Beatriz Gazeti – Gaseti, Sardeli & Associados
Dayse Ribeiro – Atento Brasil S/A
Denise Almeida – Teleperformance Brasil
Fernanda Avanzi – Costumer 1st
Izidro Pedro Costa – Macrolog Teleinformática
José Eduardo R. de Lima - ACS Algar Call Center
José Luiz Sanches – Red Line Teleserviços
Maria de Fátima Gallo – Call Station Marketing Direto
Maria Rita Ranzani – Atento do Brasil
Mário Sérgio de Camargo – Teleação Marketing
Martinho Alves da Costa - Editora NDJ
Octávio Fernandes – Atento do Brasil
Patrícia Espósito – Atento do Brasil
Rosana R. Silva – Editora NDJ
Susana Cardoso Allegretti – **Revisora**

I) IDENTIFICAÇÃO DO CONTATO

1.1 Em toda ligação o operador de telemarketing deve se identificar claramente, a empresa que representa e o objetivo claro da mensagem.

1.2 Deve também, no telemarketing ativo, no início de cada contato, solicitar a concordância para falar naquele momento.

II) CLAREZA DAS INFORMAÇÕES

2.1 Toda oferta, informação ou publicidade deve ser clara, honesta e completa.

2.2 Não deve ser feita qualquer propaganda enganosa (como premiações, oferta de brindes etc).

2.3 Deve ficar muito claro para o consumidor o que está sendo oferecido e o compromisso envolvido nessa transação.

2.4 Ao fazer uma oferta, deve-se estar sempre preparado para comprovar qualquer vantagem prometida.

2.5 Cada produto ou serviço tem sua qualidade e benefício próprio, portanto, nunca deve ser usada qualquer informação que não traduza a realidade do produto ou serviço em questão nem deprecie produtos e serviços de concorrentes.

2.6 O consumidor deve ser alertado sobre qualquer produto que possa causar riscos à sua saúde e segurança.

2.7 Toda documentação envolvida na transação via telemarketing deverá trazer informações que permitam ao consumidor contatar a empresa responsável para esclarecimentos tais como:

- ✓ obter informações adicionais;
- ✓ fazer reclamações;
- ✓ atender e respeitar os prazos para casos de devolução e cancelamento.

2.8 Na comercialização (venda) de produtos / serviços por telemarketing, tanto no ativo como no receptivo, antes do encerramento da venda, o operador deverá esclarecer plenamente:

- ✓ o prazo previsto para entrega;
- ✓ o preço total do produto / serviço;
- ✓ as condições ou planos de pagamento;
- ✓ a existência de quaisquer despesas extras: fretes, impostos, seguro, manipulação de produto;
- ✓ tempo de garantia do produto / serviço;
- ✓ prazo de desistência do contrato;
- ✓ especificação clara do produto / serviço;
- ✓ confirmação expressa do consentimento do cliente.

Conforme o Art. 49 do Código de Defesa do Consumidor, "o prazo de desistência do contrato é de 7 (sete) dias a contar de sua assinatura ou do ato de recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação de fornecimento de produtos e serviços ocorrer fora do estabelecimento comercial, especialmente por telefone, a domicílio e via *Internet*.

Pr. Único. Se o consumidor exercitar o direito de arrependimento previsto neste artigo, os valores eventualmente pagos, a qualquer título, durante o prazo de reflexão, serão devolvidos, de imediato, monetariamente corrigidos".

III) INFRA-ESTRUTURA

3.1 A empresa deve possuir infra-estrutura que permita o atendimento à demanda estimulada, além de mobiliária e de equipamentos que atendam às condições de ergonomia da Norma NR 17 e outras (como ventilação, iluminação, acústica etc) do Ministério do Trabalho, propiciando um ambiente adequado ao trabalho dos operadores.

IV) CAPACITAÇÃO DOS OPERADORES

4.1 Os operadores devem ser treinados e capacitados previamente, antes de fazer ou receber chamadas, quanto a:

- ✔ procedimentos e práticas relativas à cortesia no contato com o interlocutor;
- ✔ aptidões para o telemarketing profissional;
- ✔ capacitação específica quanto à atividade a ser realizada: serviço de atendimento (dúvidas, informações, reclamações), televendas (ativas / receptivas), tele-cobrança, pesquisa etc;
- ✔ conhecimento da empresa, produto / serviço, scripts e campanhas promocionais;
- ✔ capacitação específica para o uso do software a ser utilizado;
- ✔ legislação e recomendações aplicáveis, inclusive o "Código de Ética da ABT".

V) HORÁRIOS DE CHAMADAS E ATENDIMENTO

5.1 Contatos ativos devem ser efetuados após as 8h00 e não devem ultrapassar às 21h 00, exceto com pedido ou autorização e resguardadas as diferenças regionais.

5.2 Aos sábados recomenda-se que sejam feitos contatos das 9h00 às 18h00.

5.3 Aos domingos e feriados não se deve realizar nenhuma forma de telemarketing ativo, excetuando-se os casos em que houver pedido ou autorização prévia do interlocutor.

5.4 No receptivo, fora do expediente normal da empresa, recomenda-se o uso de mensagens informativas sobre horários / locais de atendimento dos serviços.

VI) USO DE EQUIPAMENTO AUTOMÁTICO NO TELEMARKETING ATIVO

6.1 Toda mensagem gravada deve vir precedida de informação que se trata de mensagem gravada.

6.2 Em toda mensagem gravada, é necessário que haja informações como: nome da empresa responsável pela chamada (pública ou privada), objetivo da ligação e número de telefone para contato no caso de dúvidas ou informações adicionais.

6.3 Recomenda-se que os sistemas automáticos de envio de mensagens gravadas

respeitem o direito do cliente de, a qualquer momento, interromper a ligação e ter sua linha liberada o mais rápido possível.

6.4 Na indisponibilidade de atendimento pessoal, após a discagem, deverá estar previsto o desligamento da ligação e a liberação imediata da linha.

6.5 Recomenda-se que as empresas, que utilizam discagem automática para operadores, tenham um mínimo de disponibilidade de atendimento pessoal imediato de 95% das chamadas completadas.

VII) GRAVAÇÃO DOS CONTATOS E MONITORAÇÃO DAS CHAMADAS

7.1 A gravação de conversa telefônica deve ser realizada com a ciência do interlocutor.

7.2 A gravação telefônica deve ser usada a fim de resguardar a fidelidade das transações.

7.3 A gravação para fins de monitoria não necessita da ciência do interlocutor e só deve ser usada para este fim.

Algumas diretrizes no uso da monitoração telefônica:

- ✓ deve ser usada como um instrumento para assegurar a qualidade das chamadas;
- ✓ visa a melhorar o desempenho individual dos operadores;
- ✓ pode ser feita em tempo real ou através de gravações de ligações;
- ✓ o contrato de trabalho de cada operador deve haver item específico, deixando empregador e empregado cientes da política de monitoração da empresa;
- ✓ que haja política de trabalho escrita e específica informando os motivos para realização da monitoração, e condições e prazos (o mais breve possível) para avaliação individual e conjunta das ligações monitoradas e/ou gravadas;
- ✓ que cada ambiente de telemarketing tenha telefones disponíveis separados (públicos ou gratuitos) que nunca são monitorados e/ou gravados, garantindo a privacidade dos operadores durante conversas pessoais.

VIII) BANCO DE DADOS / CADASTROS

8.1 Sempre que solicitada, a empresa deve remover de seu cadastro o nome de pessoas / empresas que não desejarem nele figurar.

8.2 A empresa que fizer uso de seu próprio banco de dados para prestar serviços a terceiros, deverá formalizar, em contrato, todas as condições, objeto da contratação.

8.3 Os cadastros utilizados devem ser adquiridos de empresas idôneas e legalmente constituídas.

8.4 Deve ser evitada a prática de chamadas aleatórias para números seqüenciais, sem nenhuma preocupação com a pertinência e a aplicabilidade da oferta para o destinatário da mesma.

IX) MENORES

9.1 De acordo com o Art. 5º do Código Civil é vedado ao menor (18 anos) qualquer tipo de ação mercadológica por telefone / *Internet*.

X) COMPROMISSO DE ENTREGA

10.1 Ao efetuar a venda de um produto ou serviço, através do telemarketing, é importante que o fornecedor deste produto ou serviço tenha toda estrutura necessária para atender o cliente dentro dos prazos estabelecidos.

10.2 Caso ocorra qualquer irregularidade, deve ser garantido o direito da devolução da mercadoria ou serviço e o ressarcimento do valor pago, pelo não cumprimento das condições do contrato (Art.. 49 do Código de Defesa do Consumidor).

10.3 Em casos imprevistos, o interessado deverá ser imediatamente comunicado.

XI) USO DA INTERNET

11.1 Recomenda-se que toda ação feita através da *Internet* respeite os seguintes princípios:

- ✓ permita ao destinatário retirar o seu nome do cadastro do emitente caso não haja interesse no conteúdo das mensagens enviadas;
- ✓ todo texto ou imagem deve ser redigido de forma que possibilite o perfeito entendimento pelo destinatário;
- ✓ as empresas que utilizam *Internet* nas suas operações devem estar preparadas técnica e operacionalmente para o atendimento da demanda que este meio exige.