



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

**THIERRY ROLAND ROLDAN ROLDAN**

**ATENDIMENTO POR *E-MAIL* NA RECEITA FEDERAL:  
UMA ANÁLISE ATRAVÉS DO MODELO DE ACEITAÇÃO DE  
TECNOLOGIA**

Salvador  
2024

**THIERRY ROLAND ROLDAN ROLDAN**

**ATENDIMENTO POR *E-MAIL* NA RECEITA FEDERAL:  
UMA ANÁLISE ATRAVÉS DO MODELO DE ACEITAÇÃO DE  
TECNOLOGIA**

Dissertação apresentada ao NPGA no Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Paulo Maravilhas Lopes  
Coorientadora: Prof. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro

Salvador  
2024

Escola de Administração - UFBA

R744 Roldan, Thierry Roland Roldan.

Atendimento por *e-mail* na Receita Federal: uma análise através do modelo de aceitação de tecnologia / Thierry Roland Roldan Roldan. – 2024.

146 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Paulo Maravilhas Lopes.

Coorientadora: Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2024.

1. Brasil. Secretaria da Receita Federal – Efeitos das inovações tecnológicas - Avaliação. 2. Internet na administração pública.
3. Contribuintes (Direito tributário) – Conduta – Efeito das inovações tecnológicas. 4. Comunicação na administração pública.
5. Tecnologia da informação – Aspectos sociais. 6. Programa Governo eletrônico (Brasil). I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.45

Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (NPGA-P), realizada em 18/04/2024 para procedimento de defesa da Dissertação de MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO no. 2, área de concentração ADMINISTRAÇÃO, do(a) candidato(a) THIERRY ROLAND ROLDAN ROLDAN, de matrícula 2021106800, intitulada ATENDIMENTO POR E-MAIL NA RECEITA FEDERAL: UMA ANÁLISE ATRAVÉS DO MODELO DE ACEITAÇÃO DE TECNOLOGIA. Às 15:00 do citado dia, por Videoconferência, foi aberta a sessão pelo(a) presidente da banca examinadora Prof. SÉRGIO PAULO MARAVILHAS LOPES que apresentou os outros membros da banca: Profª. Dra. ELIZABETH MATOS RIBEIRO, Prof. Dr. RODRIGO LADEIRA e Prof. Dr. GEORGE LEAL JAMIL. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo(a) presidente que passou a palavra ao(à) examinado(a) para apresentação do trabalho de Mestrado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo(a) candidato(a), tendo a banca examinadora considerado **APROVADO** o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo(a) presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.

**Dr. GEORGE LEAL JAMIL**  
Examinador Externo à Instituição

**Dr. RODRIGO LADEIRA, UFBA**  
Examinador Interno ao Programa

**Dra. ELIZABETH MATOS RIBEIRO, UFBA**  
Coorientadora

**SERGIO PAULO MARAVILHAS LOPES, UFBA**  
Presidente

**THIERRY ROLAND ROLDAN ROLDAN**  
Mestrando(a)

## FOLHA DE CORREÇÕES

ATA Nº 02

Autor(a): **THIERRY ROLAND ROLDAN ROLDAN**

Título: **“ATENDIMENTO POR E-MAIL NA RECEITA FEDERAL: UMA ANÁLISE ATRAVÉS DO MODELO DE ACEITAÇÃO DE TECNOLOGIA”**

### Banca examinadora:

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| Prof(a). GEORGE LEAL JAMIL             | Examinador Externo à Instituição |
| Prof(a). RODRIGO LADEIRA               | Examinador Interno               |
| Prof(a). ELIZABETH MATOS RIBEIRO       | Coorientadora                    |
| Prof(a). SERGIO PAULO MARAVILHAS LOPES | Presidente                       |

---

Os itens abaixo deverão ser modificados, conforme sugestão da banca

- |    |                          |                       |   |
|----|--------------------------|-----------------------|---|
| 1. | <input type="checkbox"/> | INTRODUÇÃO            |   |
| 2. | <input type="checkbox"/> | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | COMENTÁRIOS GERAIS:<br>Apenas pequenas correções pontuais de sintaxe e semântica e algumas melhorias apresentadas pela banca, a serem realizadas pelo Mestrando até 30-04-2024. |
| 3. | <input type="checkbox"/> | METODOLOGIA           |   |
| 4. | <input type="checkbox"/> | RESULTADOS OBTIDOS    |   |
| 5. | <input type="checkbox"/> | CONCLUSÕES            | Declaro, para fins de homologação, que as modificações, sugeridas pela banca examinadora, acima mencionada, foram cumpridas integralmente.                                      |

Prof(a). SERGIO PAULO MARAVILHAS LOPES  
Orientador(a)

Este trabalho é dedicado a todos os cidadãos e profissionais da área  
que almejam um sistema tributário brasileiro simples e justo.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha esposa pela longa jornada que começamos no COTUCA.

À minha família, fonte de amor e carinho. Hoje percebo o esforço empreendido na minha formação escolar a qual possibilitou que chegasse até aqui.

Ao meu orientador Prof. Dr. Sérgio Maravilhas, suas intervenções foram sempre diretas e precisas.

À minha coorientadora Prof. Dra. Beth Matos, uma espécie de anjo da guarda supervisionando o caminho deste aluno.

Aos professores do NPGA por todo o conhecimento compartilhado. Uma das lembranças marcantes eram as aulas, ainda que extensas, em que o tempo passava voando e terminávamos fervilhando de ideias e novas inquietações.

À equipe de apoio do NPGA pelo eficiente suporte ao longo de todo o curso.

Aos examinadores do projeto de qualificação, Prof. Dr. Rodrigo Ladeira e Prof. Dra. Andrea Cardoso Ventura, por suas importantes sugestões juntamente com meus orientadores.

Aos meus colegas de turma do Mestrado, foi uma honra estudar com pessoas tão capacitadas e comprometidas.

À equipe de apoio do NPGA pelo eficiente suporte ao longo de todo o curso.

Aos meus colegas de trabalho no CAC e na RFB, algo próximo a uma segunda família, muitas vezes passamos mais horas do que com nossas famílias, e por anos a fio. O comprometimento de vocês é memorável.

Aos cidadãos e profissionais que nos procuram diariamente, vocês são a razão da nossa existência como organização.

*Ainda não conseguimos reduzir a burocracia, somente a mudamos de lugar, da celulose para o silício.*

(autor desconhecido)



## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi avaliar a aceitação do contribuinte ao utilizar o *e-mail* para atendimento na Receita Federal do Brasil (RFB), aplicando o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) que considera as dimensões de utilidade e facilidade de uso percebidas. O atendimento ao contribuinte da RFB tem características específicas, uma vez que a própria administração tributária provoca ações dos contribuintes e, em outras vezes, estes procuram, espontaneamente, o órgão. A última década tem sido caracterizada pela ampliação dos serviços digitais e redução da capacidade de atendimento presencial nos serviços públicos. A RFB, incluindo seus canais de atendimento ao público, evoluiu inserida no contexto histórico de transformações da gestão pública, do sistema tributário brasileiro e da ampliação dos serviços eletrônicos. A ampliação do e-gov e o atendimento à distância demandam análises da aceitação de uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC) por parte dos contribuintes. O estudo coletou 1004 respostas de cidadãos, via aplicação de *survey*, que utilizaram o atendimento por *e-mail* da RFB e realizou entrevistas abertas com gestores da RFB que atuam nas áreas de atendimento e contábil-tributária. O objetivo da aplicação dos instrumentos de pesquisa foi obter uma amostra representativa da percepção de contribuintes da Oitava Região Fiscal do Brasil, que atende o estado de São Paulo. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, que utilizou a análise fatorial e regressão logística em corte transversal. O resultado do estudo apontou que 62,50% dos contribuintes aceitam positivamente o uso do *e-mail* na RFB, de acordo com o TAM, confirmando a hipótese de aceitação do *e-mail*. Mas, outros respondentes, correspondente a 37,50% da amostra, registraram ressalvas a esse sistema de atendimento, o que chama a atenção para um ponto crítico da política de atendimento da RFB. Dentre os diversos serviços oferecidos pela Receita, observou-se que o mais demandado foi o Cadastro da Pessoa Física (CPF) que correspondeu a 62,05% do total de entrevistados. Cabe ressaltar que não foram identificadas diferenças de aceitação da TIC entre os serviços do tipo executivo, receptivo e orientativo. Já as entrevistas feitas a gestores selecionados destacaram o fator facilidade de uso do *e-mail* e a necessidade da continuidade do serviço presencial como uma opção quando o e-gov não gera resultados satisfatórios. Por fim, cabe ressaltar que este estudo trouxe uma contribuição relevante para a discussão acadêmica sobre as políticas de atendimento ao cidadão com ênfase no uso intensivo das TIC. No aspecto prático-profissional o estudo possibilitou maior embasamento para a gestão da RFB especialmente no que diz respeito à formulação de políticas de atendimento ao contribuinte.

**Palavras-chave:** Receita Federal do Brasil (RFB); Atendimento ao Contribuinte; Governo Eletrônico (e-gov); Modelo de Aceitação de Tecnologia.

## ABSTRACT

The objective of this research was to evaluate the taxpayer acceptance of using e-mail for service at the Receita Federal (Brazilian Revenue Service, RFB), applying the Technology Acceptance Model (TAM) which considers the perceived dimensions of usefulness and ease of use. RFB's taxpayer assistance has specific characteristics, since the tax administration itself provokes actions from taxpayers and, at other times, they spontaneously seek out the agency. The last decade has been characterized by the expansion of digital services and a reduction in the capacity for face-to-face service in public services. The RFB, including its public service channels, developed itself within the historical context of transformations in public management, the Brazilian tax system, and the expansion of electronic services. The expansion of e-gov and remote service require analyzes of the acceptance of the use of information and communication technologies (ICT) by taxpayers. The study collected 1004 responses from citizens, via survey application, which used the RFB's email service and carried out open interviews with managers who work in the accounting-tax areas and in RFB's service. The objective of applying the research instruments was to obtain a representative sample of the perception of taxpayers in the Eighth Fiscal Region of Brazil, which serves the state of São Paulo. Methodologically, this is an exploratory and descriptive research, with a qualitative and quantitative approach, which used factor analysis and cross-sectional logistic regression. The result of the study showed that 62.50% of taxpayers positively accept the use of e-mail in the RFB, according to TAM, confirming the hypothesis of e-mail acceptance. However, other respondents, corresponding to 37.50% of the sample, registered reservations about this service system, which draws attention to a critical point in the RFB's service policy. Among the various services offered by the RFB, it was observed that the most demanded was the Individual Taxpayer Registry (CPF), which corresponded to 62.05% of the total number of respondents. It is worth noting that no differences in ICT acceptance were identified between executive, receptive and guidance services. The interviews carried out with selected managers highlighted the ease of use of e-mail and the need to continue in-person service as an option when e-gov does not generate satisfactory results. Finally, it is worth highlighting that this study made a relevant contribution to the academic discussion on citizen service policies with an emphasis on the intensive use of ICT. In the practical-professional aspect, the study provided a greater basis for the management of the RFB, especially regarding the formulation of taxpayer service policies.

**Key words:** Brazilian Revenue Service (RFB); Taxpayer Service; Electronic Government (e-gov); Technology Acceptance Model (TAM).

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Formas de participação do cidadão40
- Figura 2 – Indicador de alfabetismo funcional no Brasil43
- Figura 3 – Diagrama estratégico de 2011 a 201544
- Figura 4 – Diagrama estratégico de 2016 a 201846
- Figura 5 – Mapa do sistema de identificação no Brasil48
- Figura 6 – Citações ao TAM52
- Figura 7 – Modelo de aceitação de tecnologia – TAM 198953
- Figura 8 – Modelo de aceitação de tecnologia – TAM 198554
- Figura 9 – Modelo de aceitação de tecnologia – TAM 199654
- Figura 10 – Diagrama conceitual do projeto61
- Figura 11 – Distribuição da facilidade de uso64
- Figura 12 – Distribuição da utilidade percebida66
- Figura 13 – Distribuição da intenção de uso68
- Figura 14 – Distribuição do uso real68
- Figura 15 – Distribuição consolidada69
- Figura 16 - Atendimento por e-mail na RFB pelo TAM73
- Figura 17 – Distribuição por tipo de atendimento78
- Figura 18 – Representação dos canais de atendimento na RFB84
- Figura 19 – Comparativo dos fatores contextuais com o TAM86
- Figura 20 – Comparativo dos canais de atendimento88

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Processo de elaboração da dissertação58

Tabela 2 – Modelo de análise61

Tabela 3 – Resultados, medidas de posição e dispersão63

Tabela 4 – Coeficientes de correlação linear de Pearson70

Tabela 5 – Regressão linear múltipla, resumo dos resultados71

Tabela 6 – Dados descritivos por tipo de atendimento80

Tabela 7 – Resultado das hipóteses91

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|              |  |
|--------------|--|
| ARF          | Agência da Receita Federal                             |
| C2G          | Cidadão para governo                                   |
| CAC          | Centro de atendimento ao contribuinte                  |
| COFINS       | Contribuição para o financiamento da seguridade social |
| CPF          | Cadastro da pessoa física                              |
| DAE          | Documento de arrecadação do eSocial                    |
| DARF         | Documento de arrecadação de receitas federais          |
| DAS          | Documento de arrecadação do Simples Nacional           |
| DASP         | Departamento Administrativo do Serviço Público         |
| DIRF         | Declaração de imposto de renda retido na fonte         |
| DIRPF        | Declaração de imposto de renda pessoa física           |
| DRF          | Delegacia da Receita Federal                           |
| DRF/CPS      | Delegacia da Receita Federal em Campinas               |
| E2G          | Empresa para governo                                   |
| e-CAC        | Centro virtual de atendimento                          |
| e-democracia | Democracia eletrônica                                  |
| e-gov        | Governo eletrônico                                     |
| G2C          | Governo para cidadão                                   |
| G2E          | Governo para empresa                                   |
| G2G          | Governo para governo                                   |
| GPS          | Guia da previdência social                             |
| GRU          | Guia de recolhimento de receitas da união              |
| IBGE         | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística        |
| ICMS         | Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços     |
| IDT          | Teoria da Difusão da Inovação                          |
| IN           | Instrução Normativa                                    |
| IPI          | Imposto sobre produtos industrializados                |
| IRPF         | Imposto de renda da pessoa física                      |
| ISS          | Imposto sobre serviços                                 |

|           |  |
|-----------|--|
| IVA       | Imposto sobre valor agregado   |
| MM        | Modelo Motivacional  |
| MPCU      | Modelo de Utilização de computador pessoal   |
| NGP       | Nova Gestão Pública  |
| PER/DCOMP | Pedido Eletrônico de Restituição, Ressarcimento ou Reembolso e Declaração de Compensação |
| PF        | Pessoa Física  |
| PIS       | Programa de integração social  |
| PJ        | Pessoa Jurídica  |
| RFB       | Receita Federal do Brasil  |
| SCT       | Teoria Cognitiva Social  |
| STB       | Sistema tributário brasileiro  |
| TAM       | Modelo de Aceitação de Tecnologia  |
| TAM2      | Modelo de Aceitação de Tecnologia 2  |
| TAM3      | Modelo de Aceitação de Tecnologia 3  |
| TI        | Tecnologia da informação   |
| TIC       | Tecnologias de informação e comunicação  |
| TPB       | Teoria do Comportamento Planejado  |
| TRA       | Teoria da Ação Racional  |
| TTF       | Teoria do ajuste entre tarefa e tecnologia   |
| UTAUT     | Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia  |
| UTAUT2    | Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia 2                                      |

## SUMÁRIO

### **1 INTRODUÇÃO**15

### **2 REFERENCIAL HISTÓRICO, TEÓRICO E EMPÍRICO**22

2.1 TRANSFORMAÇÕES DA CONCEPÇÃO E PRÁTICAS DA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA E AS SINGULARIDADES BRASILEIRAS22

2.2 SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO31

2.3 NOVA GESTÃO PÚBLICA E GOVERNO ELETRÔNICO38

2.4 O MODELO DE ACEITAÇÃO DE TECNOLOGIA (TAM)52

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**58

3.1 NATUREZA DA PESQUISA59

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA59

3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA59

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**63

4.1 ANÁLISE DE ACORDO COM TAM63

4.2 ANÁLISE DOS TIPOS DE ATENDIMENTO73

4.3 FATORES APRESENTADOS PELOS GESTORES81

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA89

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**92

### **REFERÊNCIAS**95

### **APÊNDICE A — SURVEY**104

### **APÊNDICE B — RELATÓRIO DE IMPACTO**108

### **APÊNDICE C — PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)**111

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças recentes que ocorreram nos padrões de Administração Pública, inauguradas a partir dos anos de 1980, impuseram transformações relevantes na gestão pública especialmente no que se refere aos avanços impostos pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs). É importante considerar que as revoluções das TICs impulsionaram outras mudanças relevantes, especialmente no âmbito social e econômico. No bojo desse movimento de modernização é fundamental destacar um novo Estado de Direito amparado na nova Constituição Federal de 1988 (CF de 88) que garantiu novos direitos e deveres sociais. Conforme destacado por Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), tais inovações vão estimular a emergência de uma cidadania onde os contribuintes têm maiores expectativas em relação aos serviços.

Nesse contexto de transformações as organizações públicas têm sido estimuladas a inovar seus modos de gestão para incorporar, progressivamente, os novos recursos trazidos pelas TICs. A RFB avançou nesse processo e se tornou uma referência na promoção de inovação tecnológica incorporando diversas novidades na política de atendimento de modo a dar maior celeridade aos contribuintes. As unidades de atendimento presencial da Receita Federal do Brasil (RFB) são chamadas de agência da Receita Federal (ARF) ou Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC). Esses dois espaços se reportam a uma delegacia (DRF) e as ARF encontram-se em cidades de menor porte, estendendo o alcance jurisdicional oferecidos por uma DRF. Já os CAC estão situados nas dependências da DRF ou na mesma cidade, conforme definido pelo regimento interno da RFB (Brasil, 2020).

Se o desenho organizacional da RFB está modelado por processos de trabalho e altamente especializado, o atendimento, por outro lado, tem uma condição totalmente generalista. O que implica reconhecer que uma característica importante do atendimento é a incapacidade de prever qual será o assunto demandado pelo próximo contribuinte. Se a quase totalidade dos atos da vida são considerados fato gerador de um tributo e se considerarmos o sistema tributário nacional como minimamente complexo, pode-se afirmar que esta complexidade se reflete também no atendimento ao contribuinte. Em outras palavras, pode-se inferir que o próximo atendimento demandado poderá ser sobre qualquer assunto que o contribuinte priorize – a exemplo do pedido de alteração de nome no cadastro de pessoa física



(CPF); regularização de obra de construção civil; orientação sobre preenchimento de declaração de ajuste anual da pessoa física; certidão negativa de falecido; certificado digital; revisão de débitos inscritos em dívida ativa; orientação sobre isenção de imposto de renda para portadores de doenças graves; recepção de manifestação de inconformidade em pedido eletrônico de restituição ou compensação (PER/DCOMP); cálculo de documento de arrecadação de receitas federais (DARF) para veículo com isenção de imposto sobre produtos industrializados (IPI) sinistrado; qual a estratégia a empresa deve adotar para obter uma certidão positiva com efeitos de negativa; informações sobre um pacote retido na alfândega; dentre outros assuntos.

Considerando essa abreviada descrição sobre as diversas demandas que competem à RFB responder ao contribuinte, os avanços introduzidos pelas TICs têm sido considerados como um tema importante quando se analisa as inovações trazidas nas políticas de atendimento ao contribuinte. Nesse sentido, discutir sobre o papel dos serviços eletrônicos (e-gov) como instrumento fundamental para ampliar e qualificar a capacidade de atendimento ao público ganha cada vez mais destaque conforme Rampelotto, Löbner e Visentini (2015). Desse modo, os citados autores ressaltam que os processos de atendimento da RFB vêm avançando no uso de novas tecnologias, assim como no treinamento de suas equipes de modo a promover a simplificação de processos de trabalho. O objetivo, conforme defendido pelos novos padrões de gestão pública, fundada no princípio da eficiência, buscam reduzir o tempo médio de espera para o atendimento presencial e disponibilizar o máximo de serviços para atendimento ao contribuinte à distância.

No início da década de 2010, o centro virtual de atendimento ao contribuinte da RFB (e-CAC ou Portal e-CAC) passou a ser mais divulgado pelo órgão e ganhou, progressivamente, maior relevância à medida que permitiu aumentar o número de serviços disponíveis. Consequentemente, observa-se um significativo aumento de acessos, embora o atendimento presencial ainda seja considerado essencial. Entre os anos de 2009 e 2012, o atendimento presencial realizava, aproximadamente, 1.600.000 serviços/mês enquanto o portal e-CAC realizava, aproximadamente, 5.000.000 de serviços/mês. O que implica reconhecer que o portal e-CAC passou, rapidamente, a representar por 75% do total de atendimentos do período (BRASIL, 2013).

Desde esse período até 2020, observa-se que a RFB seguiu aumentando a oferta de serviços pelo portal e-CAC ou na página da RFB. Mas, por diversas questões, alguns serviços ainda seguiram sendo ofertados fora do portal e-CAC. Gradualmente, a quantidade de acessos só aumentava, ao mesmo tempo no qual a demanda pelo serviço presencial era reduzida. Em dezembro de 2021, a RFB realizou, aproximadamente 786.000 serviços, presencialmente, e mais de 41.000.000 de serviços à distância, considerando os canais portal e-CAC, *chat*-RFB, caixas corporativas *e-mail* e fale conosco. O atendimento à distância representou, aproximadamente, 98% do atendimento da RFB, em dezembro de 2021 (BRASIL, 2021).

A Pandemia de Covid-19 trouxe grandes impactos à sociedade global e brasileira, entre março de 2020 e maio de 2023. Nesse contexto desafiador para os indivíduos, organizações e nações a RFB acelera mudanças nos organogramas, processos de trabalho, regimes de trabalho dos servidores e na forma de atendimento ao contribuinte. O teletrabalho que, até então, era restrito a poucas equipes como opção de planejamento, experimental em alguns outros setores, não havia sido testado em equipes de atendimento. No processo de inovação em serviços nem todas as organizações e serviços são novos no mesmo nível, conforme destaca Wilson, Zeithaml, Bitner e Gremler (2016).

Cabe ressaltar que o uso do *e-mail* já era objeto de experimentos com Davis que em sua tese de doutorado (defendida em 1985) e na RFB seu uso era restrito à comunicação interna e insipiente com outros órgãos da administração pública para comunicações oficiais. O que implica reconhecer que, até março de 2020, o modelo de atendimento da RFB não cogitava a hipótese de teletrabalho em equipes do atendimento presencial e a oferta de atendimento por *e-mail*, respeitando, desse modo, o sigilo fiscal e resolvendo por esse meio as demandas dos contribuintes. Embora o correio eletrônico tenha décadas de uso, a adoção deste canal significou uma inovação no caso da Receita Federal.

Desse modo, paradigmas tradicionais que orientavam o modelo de atendimento da RFB foram quebrados ao permitir, provisoriamente, o teletrabalho para os atendentes por meio da criação de endereços de correio eletrônico institucional (*e-mail* ou caixa corporativa) para cada DRF; assim como para os atendimentos relativos ao CPF que, provisoriamente, passam a ser conclusivos com o envio de fotos dos documentos, mediante a cobrança de foto do rosto do cidadão (*selfie*) e foto do rosto com o documento ao lado. Todos os cuidados foram adotados para preservar o sigilo fiscal, adotando procedimentos inovadores no contexto do

governo eletrônico (e-gov). É importante destacar que esses recursos já eram aplicados por empresas de tecnologia como as *fintechs*<sup>1</sup>.

Cabe destacar que os serviços relativos ao CPF têm impacto social imediato junto ao cidadão em função da condição de cadastro nacional e credibilidade. A criação do cadastro da pessoa física remonta ao ano de 1968 sob responsabilidade da Diretoria-Geral da Fazenda Nacional. Em 1970, o CPF passa a ser obrigatório em documentos como notas promissórias, letras de câmbio, escrituras de compra e venda de imóveis e contratos de locação. Em 1971, o CPF deveria constar no documento de licenciamento de veículos automotores (Nóbrega, 2014). Atualmente, o CPF na situação regular é exigido para direitos básicos como acesso ao SUS, aos benefícios sociais e previdenciários, a abertura e manutenção de conta bancária, a compra de *chip* de telefonia móvel, dentre outros, de acordo com Souza (2022) e Cosme e Marinho (2023).

O evento mais notório ocorre com o não depósito em conta corrente de milhares de auxílios emergenciais sob o argumento de que o CPF destes cidadãos não estava regular ou mesmo muitos não o possuíam. Enquanto a mídia noticiou muitas vezes filas enormes em unidades da Caixa Econômica Federal para sanar essas dificuldades, as unidades da RFB tiveram mínima exposição nesse problema em razão dos atendimentos conclusivos pelas caixas corporativas (UOL, 2020). Cabe ressaltar que naquele contexto, uma caixa de *e-mail* era trabalhada por todos os servidores da unidade de atendimento da RFB, mas mantendo-se o atendimento presencial principalmente para o cidadão hipossuficiente<sup>2</sup>. É importante destacar que os serviços de *chat* e *e-mail* na RFB são realizados por capital humano, enquanto o atendimento à distância realizado sem interação com humanos é realizado por meio do portal e-CAC e outras ferramentas e-gov.

Com essas medidas, evitou-se aglomerações de servidores públicos e cidadãos, manteve-se o serviço funcionando, sem desfavorecer aqueles que têm menos recursos socioeconômicos e somente tinham acesso ao serviço público tradicional-presencial. Rapidamente, ainda sob o impacto da Covid-19, a RFB expandiu o piloto de atendimento por

---

<sup>1</sup> Termo derivado das palavras em inglês *financial* e *technology*, ou finanças e tecnologia, usado para empresas atuantes no mercado financeiro com elevado uso de tecnologia e inovação (Decoster; Guedes, 2020).

<sup>2</sup> Hipossuficiente é o cidadão que possui uma deficiência crônica quando comparado ao cidadão médio. O cidadão encontra-se em estado de vulnerabilidade técnica, informacional, jurídica ou fática, portanto, em uma situação desfavorável do ponto de vista social, econômico ou cognitivo (Rosa; Bizelli; Félix, 2017).

chat com uma equipe nacional com acesso pelo e-CAC e voltado ao atendimento de pessoa jurídica (PJ), mas com relatos de picos de fila virtual de mais de três horas de atraso para iniciar um atendimento.

No ano de 2022 foram registrados 680.098.228 atendimentos na RFB em todo o país, os quais estão distribuídos pelos respectivos canais disponibilizados. O e-CAC respondeu por 98,42% e outros canais somados responderam por 1,58% dos atendimentos. O atendimento presencial com 4.472.997 serviços contribuiu com 0,66% do total da RFB. Os processos digitais trabalhados pelas equipes de retaguarda do atendimento responderam por 2.448.353 (0,36%). Nesta estatística não estão computados os processos de controle de crédito tributário como contencioso, fiscalização, restituição ou parcelamentos, que são trabalhados por outras equipes regionais ou nacionais desvinculadas do atendimento. Já o atendimento por *e-mail* (caixa corporativa) foi responsável por 1.972.284 serviços (0,29%). O chatRFB realizou 1.428.206 (0,21%) e o fale conosco 340.049 (0,05%) atendimentos.

Contextualizando o *locus* desse estudo cabe ressaltar que somente a oitava região fiscal foi responsável, em 2022, por 34% dos atendimentos da RFB no Brasil, representando 233.451.087 serviços. Os números da oitava Região Fiscal (RF08) são proporcionais aos nacionais no mesmo período, em 2022, representando 98,79% dos atendimentos realizados através do e-CAC, sendo 0,49% no presencial e 0,26% por *e-mail* (BRASIL, 2022B). (Brasil, 2022b).

O autor deste projeto é servidor da RFB e trabalha na função de gestão do centro de atendimento da DRF Campinas-SP desde 2007 e diante deste panorama levanta diversas questões sobre os possíveis canais de atendimento e o modelo macro de atendimento que a RFB pretende adotar. Dentre as questões que estimulavam as reflexões preliminares do autor cabe ressaltar alguns questionamentos que podem ser consideradas como premissas ou pressupostos preliminares: a RFB tem condições de oferecer diferentes canais ao mesmo tempo para o contribuinte, causando uma redundância de canais? A RFB tem mão de obra preparada para dar conta dessas inovações? A RFB deveria estruturar um mapa de atendimento sem redundâncias? Ou seria mais adequado pensar em abrir um canal de atendimento para cada situação ou perfil de público? O *chat*-RFB, com sua natureza síncrona, gerando filas virtuais para atendimentos complexos pode ser considerada uma ferramenta eficiente e aceita plenamente pelos usuários? O atendimento por *e-mail*, com sua natureza

assíncrona, pode ser considerado como um instrumento eficaz para a RFB e para o contribuinte? Qual a aceitação do usuário em fazer o primeiro contato por *e-mail* e não ter a opção de agendamento presencial antes de qualquer contato? Qual a percepção do cidadão em relação ao atendimento presencial residual voltado, prioritariamente, para o hipossuficiente?

Desse modo, ao privilegiar esse recorte analítico, o objeto de estudo deste projeto é a avaliação da percepção dos contribuintes (cidadão ou organizações) acerca da utilização do e-mail como instrumento de atendimento da RFB aplicando o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM). Desse modo, estudo privilegiou investigar as contribuições e inovações promovidas pelo uso de uma tecnologia que permite que os contribuintes não precisam se deslocar até um edifício da RFB para poder receber atendimento.

Face a todas estas premissas, definiu-se como problema nuclear deste projeto responder à seguinte questão: como os contribuintes avaliam a utilidade e facilidade do e-mail como um instrumento relevante de atendimento dos contribuintes da RFB?

O objeto de estudo deste projeto é a avaliação por parte do contribuinte (cidadão ou organização) da utilização do *e-mail* para atendimento na RFB aplicando o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM). Destacando que este trabalho busca investigar uma tecnologia da informação e comunicação (TIC), em que que o cidadão não precisa se deslocar até um edifício da RFB, não considerando a localização do servidor, seja na repartição ou em teletrabalho.

O objetivo geral deste projeto foi propor um modelo de atendimento aos contribuintes da RFB considerando o resultado da avaliação realizada junto a agentes selecionados sobre a percepção da utilidade e facilidade do uso do e-mail como canal relevante, a ser aplicado, primeiramente, junto a oitava região fiscal da RFB.

Os objetivos específicos apresentados a seguir visaram orientar o desenvolvimento desta pesquisa:

- a) Utilizar as dimensões do modelo TAM no uso do *e-mail* como ferramenta de atendimento na oitava região fiscal da RFB;
- b) Identificar outros fatores determinantes para o uso do atendimento por *e-mail*, de modo a qualificar a política de atendimento aos contribuintes;

c) Diferenciar os tipos de serviços (executivo, receptivo, orientativo e consultivo) que devem integrar a política de atendimento por *e-mail* da RFB.

As hipóteses levantadas para este estudo, considerando a análise do TAM são as seguintes:

- i. O contribuinte avalia positivamente a facilidade no uso de *e-mail* para atendimento na RFB;
- ii. O contribuinte avalia positivamente a utilidade no uso de *e-mail* para atendimento na RFB;
- iii. O tipo de serviço demandado provoca diferença na avaliação do uso de *e-mail* para atendimento.

Do ponto de vista acadêmico esta pesquisa se justifica pela contribuição aos estudos sobre temas que envolvem as teorias da adoção de tecnologia em organizações públicas, em especial com a aplicação e confirmação estatística do TAM para os serviços e-gov. Essa contribuição ganha destaque especialmente ao privilegiar a perspectiva das relações entre a administração tributária e os interesses do cidadão-contribuinte. Em termos práticos este trabalho se justifica por procurar conhecer a opinião do destinatário final do atendimento e dos tributos arrecadados pela RFB. Desse modo, esse estudo poderá trazer contribuições para identificar a aceitação do uso de *e-mail*, assim, melhorar o atendimento ao público, aumentar a satisfação dos contribuintes, propor novos modelos de atendimento ao contribuinte, otimizar o uso de recursos institucionais, intensificar a oferta de serviços por meio digital, resultando na oferta de valor à sociedade.

Este projeto foi estruturado em cinco capítulos, considerando esta introdução. O segundo capítulo apresenta e discute o referencial teórico que deu suporte a pesquisa de campo com destaque para as abordagens sobre gestão pública, sistema tributário brasileiro, e-gov e os modelos de adoção de TICs. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que deram sustentação para o quarto capítulo, da análise e discussão dos resultados. Por fim é apresentado o último capítulo onde foram apresentadas as considerações finais, os limites da pesquisa e o apontamento de pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL HISTÓRICO, TEÓRICO E EMPÍRICO

Este referencial histórico, teórico e empírico apresenta uma revisão e discussão sobre as transformações sócio-históricas, teóricas e empíricas que o Estado e a Administração Pública contemporânea e a brasileira, em particular, vem sofrendo, desde os anos de 1970 com as mudanças impostas pelas mudanças advindas das dinâmicas socioeconômicas, políticas, culturais e, principalmente, tecnológicas (emergência da 3ª Revolução fundadas nas bases das inovações das TICs). Ao privilegiar os aspectos históricos, pretendeu-se situar a discussão teórica e empírica que sustentou esse estudo no contexto das transformações ocorridas nos últimos 40 anos no âmbito das relações socioprodutivas. Tais mudanças têm produzido impactos significativos também nos âmbitos culturais, sociais e políticos e induzido as organizações privadas, públicas e sociais a avançarem na modernização dos processos administrativos e organizacionais.

A partir dessas transformações sócio-históricas, foi possível analisar os impactos produzidos pela emergência das concepções liberais do Estado e da Administração Pública que vão resultar na imposição de mudanças na concepção e práticas de gestão pública, fundadas no princípio da eficiência. Com base nessa discussão foi possível avançar na revisão sobre o sistema tributário brasileiro analisar como a integração das TICs na melhoria dos processos de gestão com especial ênfase nas possibilidades do *e-gov* como instrumento para inovar as políticas de gestão e de atendimento ao cidadão-contribuinte. Será abordado nesse capítulo os aspectos relativos ao TAM e as outras teorias que sustentam a adoção e uso das novas tecnologias na gestão organizacional.

### 2.1 TRANSFORMAÇÕES DA CONCEPÇÃO E PRÁTICAS DA GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA E AS SINGULARIDADES BRASILEIRAS

Após o desenvolvimento da teoria da burocracia (teoria administrativa) desenvolvida por Max Weber (1922) foi possível analisar o fenômeno da administração, de modo geral, e a administração pública, em particular, que passaram a ser interpretados por novas tipologias da ação social, configurados por esse pensador em três tipos ideais: o poder patrimonialista, o poder carismático e o poder legal (racional). Ao definir o termo patrimonialismo Weber

permitiu identificar os sistemas de governo tradicionais brasileiros controlados por oligarquias locais nos quais os bens do Estado se confundiam com os bens particulares dos governantes. Não havia distinção, portanto, entre os bens públicos e os bens privados na perspectiva de que na gestão do poder estatal prevalecia a vontade e os interesses particulares, em detrimento do interesse público (SILVA, 2017). Com base nessa interpretação, pode-se inferir que a administração pública patrimonialista brasileira, representava as influências da concepção absolutistas de Estado onde o patrimônio dos monarcas se confundia com a riqueza do Estado. Nesse sentido, prevalecia a perspectiva do coronelismo, do nepotismo, da troca de favores que validavam a corrupção.

A administração colonial no Brasil misturava um centralismo bastante regulamentador, mas pouco efetivo com o patrimonialismo local. Com as reformas pombalinas no século XVIII começam a atuar os primeiros burocratas nas colônias e com a chegada da Família Real Portuguesa em 1808, são criadas as instituições que serão fundamentais na Proclamação da República, conforme descrevem Abrucio, Pedroti e Pó (2010). No mesmo ano era criado o Erário Régio, equivalente ao Ministério da Economia na atualidade, e o Conselho da Fazenda nos mesmos moldes da repartição equivalente em Portugal, mas havia conflitos de competência e regulamentos desarticulados (Ezequiel, 2014).

Campelo (2010) classifica duas espécies patrimonialistas: o patrimonialismo político-administrativo, no qual servidores, gestores e agentes políticos agem de forma sorrateira e contrária ao interesse da coisa pública; e o patrimonialismo institucional é aquele materializado formal e publicamente em atos normativos, portanto com aparência de probo, com publicidade, mas que disfarçam interesses privados. O autor cita, como exemplos dessa última espécie, a regra do quinto constitucional que possibilita a nomeação de um quinto dos lugares dos Tribunais para o cargo de desembargador de advogados sem concurso público que se materializa como nomeação política; e a estabilidade no serviço público para não concursados dada pela Constituição Federal de 1988, no artigo 19 dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT, 1988).

A administração burocrática veio como um contraponto à administração patrimonialista e trazia uma carga de desconfiança generalizada: servidores, políticos e cidadãos deveriam ser submetidos a rígidos procedimentos e controles (Pereira, 1998).

O modelo de burocracia weberiano surge no estado alemão no final do século XIX. Weber propõe funcionários profissionais e especializados nas tarefas da administração



pública, valorizando a racionalidade, legalidade, padronização dos procedimentos, impessoalidade, controle e hierarquia. O desenho clássico das práticas do *bureau* dá início ao termo burocracia e burocratas para aqueles que a executam. No entanto, esta modelagem não tinha o significado pejorativo atual de complexidade, morosidade e ineficiência. Embora tachado de rígido e sem discricionariedade, havia ênfase na equidade e uniformidade para com o cidadão. Após a Segunda Guerra Mundial, com o fortalecimento do modelo de Estado de bem-estar social, os serviços públicos ganham importância para atender as crescentes demandas desenvolvimentistas, conforme Cavalcante (2017 b).

Segundo Secchi (2009), é central no modelo burocrático a divisão racional entre o trabalho de planejamento e o de execução; o profissionalismo está relacionado ao valor positivo da meritocracia como forma de justiça e diferenciação, alicerçados na experiência, na função, no desempenho, e no combate ao nepotismo. A impessoalidade entre os indivíduos da organização e entre o público externo rege as relações e a formalidade, impondo deveres e responsabilidades aos membros, em documentos, processos decisórios e prescrição detalhada das tarefas. Constrói-se uma tríade entre a impessoalidade, profissionalismo e formalismo.

O Estado desenvolvimentista e de bem-estar social exige da administração pública uma gestão das funções ampliadas do Estado, com tarefas mais complexas e maiores ofertas de serviço público. No Brasil, este modelo de Estado e administração pública aparecem com mais nitidez na Constituição Federal de 1988 através de políticas de educação, saúde e seguridade social (Fernandes; Palotti, 2019). Estudo de Marengo, Strohschoen e Joner (2017), afirma que a capacidade estatal dos municípios brasileiros está relacionada ao nível de profissionalização da administração pública; servidores municipais estatutários com nível superior estão em maior proporção nos municípios face aos indicadores de capacidade estatal.

No Brasil, a administração burocrática foi introduzida em 1936 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e pode ser considerada a primeira reforma administrativa do país. O órgão tinha dentre as suas funções assessoria ao presidente da república, elaboração de concursos públicos para admissão de pessoal e a redação do primeiro estatuto do servidor público, de acordo com Pereira (1998).

Abrucio, Pedroti e Pó (2010) ensinam que o DASP foi o órgão principal no controle da administração pública brasileira e instituiu um corpo de servidores civis e profissionais no modelo weberiano. O modelo daspiano implantou uma administração pública peculiar,

enquanto parte da administração era organizada pela meritocracia, profissionalismo e insulada do clientelismo (o termo nasce da expressão “ilhas de excelência”); a outra parte dava sustentação política ao governo via práticas patrimonialistas, de cooptação e troca de favores. No âmbito da administração tributária, em 1934, foi criada a Direção Geral da Fazenda Nacional, subdividida em Diretoria de Rendas Internas e Diretoria de Rendas Aduaneiras, organizadas em departamentos conforme os tributos. No escalão operacional funcionavam as delegacias fiscais e alfândegas, segundo Ezequiel (2014).

A reforma seguinte, iniciada em 1967, sob um projeto de governo nacional desenvolvimentista, buscava reduzir a rigidez burocrática, estabelecia princípios focados mais em implantação de políticas públicas e menos em atividades executivas para a administração pública federal: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, além de estabelecer a administração direta e indireta. O Decreto-Lei nº 200/1967, respectivo marco legal, contraditoriamente já continha elementos da administração gerencial, mas continha ainda carga da administração patrimonialista. O decreto permitiu a contratação de servidores sem concurso público e deixou de desenvolver as carreiras do alto escalão, mantendo traços do clientelismo e empreguismo (Pereira, 1998). O Decreto-Lei nº 200/1967 continua em vigor, não constando revogação expressa, embora com muitas alterações e sendo a última em 1998 (Brasil, 2022). Ezequiel (2014) explica que em 1968 a Direção Geral da Fazenda Nacional dava lugar à Secretaria da Receita Federal cuja organização era baseada em quatro grupos: arrecadação de receita pública, fiscalização dos tributos federais, serviços tributários e informações econômico-fiscais. A nova administração tributária buscava romper com as indicações de fora do Ministério da Fazenda, por critérios pessoais ou políticos, para cargos de chefias. Valorizava-se as indicações técnicas de servidores do próprio ministério. Entretanto as alfândegas tinham perdido prestígio organizacional em relação às delegacias, segundo o autor.

A terceira reforma administrativa sob a dimensão burocrática ocorre com a redemocratização e a promulgação da Constituição Federal de 1988. De acordo com Abrucio (2007), quatro foram as mudanças mais profundas referentes a administração pública: (1) o reforço dos princípios da legalidade e publicidade; (2) o fortalecimento do controle externo da administração pública (Ministério Público, Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União); (3) profissionalização da burocracia através da seleção meritocrática e universal do concurso público; (4) a descentralização política, financeira e administrativa que

abriu oportunidades para a inovação na gestão pública e a participação cidadã. Fernandes e Palotti (2019) detalham que a Constituição Federal de 1988 ampliou os direitos sociais e a função de bem-estar: a área de saúde passou a ter uma gestão interfederativa e com a administração pública federal distante da execução direta do serviço, mas ainda consolidando sua estrutura organizacional; a área de educação descentralizou a gestão do ensino médio e fundamental aos estados e municípios, permanecendo a União com a gestão do ensino superior.

A reforma provocada pela Constituição Federal de 1988 é também objeto de críticas por uma descentralização exagerada dos municípios e permitindo uma sobrevida do patrimonialismo local; por limitar o avanço de tribunais de contas subnacionais; e por um aumento do corporativismo estatal com falsas isonomias (Abrucio, 2007). A Constituição Federal de 1988 retoma um enrijecimento burocrático extremo na administração pública e não extingue o clientelismo que são marcas da baixa qualidade do serviço público (Pereira, 1998). Para Abrucio, Pedroti e Pó (2010), a opinião pública à época percebera que a CF88 não tinha resolvido vários problemas da administração pública e havia força no debate público sobre a ideia de Estado mínimo e o combate aos “marajás”<sup>3</sup>.

A reforma por uma administração pública gerencial, também chamada de nova gestão pública, é caracterizada pelas adaptações da gestão do setor privado para o setor público, busca pela eficiência e efetividade, controle fiscal e financeiro, e transição de um Estado intervencionista para um Estado promotor da regulação. Sob influência da ideologia neoliberal, que implicava em redução do Estado, reformas de mercado e desregulamentação. Os Estados Unidos e Inglaterra são os países precursores, mas este fenômeno não ficou restrito aos países desenvolvidos, se espalhando também por vários países em desenvolvimento. Este amplo movimento reformista propagava a competitividade e a lógica mercantilista visando oferecer melhores serviços e resultados (Cavalcante, 2017).

Em 1995, na gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso, liderado pelo ministro Bresser-Pereira e com o diagnóstico do que havia de negativo na CF88, foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). Era o início da também chamada reforma

---

<sup>3</sup> O termo “marajás” indicava o servidor público improdutivo, ineficiente, corrupto e com altos salários. Representava a ineficiência, gigantismo e irracionalidade do Estado. Foi utilizado durante a campanha presidencial de 1989 e na gestão federal de 1990 a 1992 (Almeida, 2013).

Bresser, a primeira em ambiente democrático. Destaca-se uma grande reorganização na administração pública federal com destaque para o tratamento dado às informações da administração, até então inexistentes ou desorganizadas; e a realização de diversos concursos públicos fortalecendo as carreiras de Estado, explicam Abrucio, Pedroti e Pó (2010). A reforma da nova gestão pública (NGP) no médio prazo tinha como objetivo tornar a administração pública mais moderna, eficiente e voltada para o atendimento ao cidadão e contava com a descentralização através da implantação das agências executivas e organizações sociais vinculadas por contratos de gestão (Bresser Pereira, 1998 *apud* Abrucio; Loureiro, 2018).

A abordagem da NGP agregando os elementos de gestão profissional e a premissa de que uma administração tributária produz dois tipos de serviços: uma para sociedade de forma difusa (fornecendo recursos), e especificamente para cada contribuinte (solução de pendências tributárias individuais), torna imperioso estudar as dimensões do *marketing* de serviços. Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) demonstram a intangibilidade dos serviços, permitindo compreender o quão intangível são os serviços e, portanto, dominam a criação de valor. Se conceitos como preço, lucro, competição e fidelização não se enquadram na gestão de uma unidade de atendimento, entender o desenvolvimento de serviços, os canais de distribuição, ambiente, avaliação de qualidade e produtividade, além da liderança são aspectos apresentados pelos autores que não podem ser menosprezados.

Ao adotar e adaptar, conceitos e estratégias inicialmente desenvolvidos no âmbito do setor privado, o marketing de serviços se revela uma importante fonte de conhecimento para administração pública, especialmente para as divisões responsáveis pela interação com o público, da gestão estratégica ao contato olho no olho. Wilson, Zeithaml, Bitner e Gremler (2016), ao se debruçarem sobre o conceito de satisfação do cliente, citam a importância da existência de um índice nacional de satisfação, mensurando a satisfação dos clientes em uma ampla faixa da indústria e comércio, incluindo o serviço público. Os primeiros países a adotarem este índice foram Suécia em 1989, Alemanha em 1992, Estados Unidos em 1994, Noruega em 1996 e Suíça em 1998.

O trabalho de Michel Lipsky (1980), traz reflexões sobre a administração pública na execução dos serviços, com enfoque sobre os servidores públicos da linha de frente (ou os burocratas) que interagem diretamente com o cidadão. A definição de burocracia de nível de rua engloba o serviço público materializado e as dimensões dos servidores na

operacionalização. O texto evidencia os conceitos da NGP em voga na década de 1980, dentre eles o uso dos termos cliente para o cidadão e burocrata para o servidor público da linha de frente. Lipsky destaca o papel dos “servidores no chão da fábrica”, tais como professores, policiais, juízes, profissionais de saúde, assistentes sociais (e atendentes da RFB), que produzem política pública ao tomar decisões individuais. Os efeitos da considerável discricionariedade destes agentes na interação com o cidadão se tornam, na prática, o comportamento da organização. Cada decisão de um servidor da linha de frente tem impacto social para o cidadão demandante, podendo reduzir ou aumentar a desigualdade na sociedade. O burocrata de Lipsky diariamente deve lidar com a necessidade de atender toda a demanda, que é variável, da melhor maneira possível, o mais rápido possível, mas com os recursos escassos da organização, sejam recursos de pessoal, tempo ou informação. As reflexões do autor permitem uma análise da dinâmica atual nas unidades de atendimento da RFB: a relação contribuinte atendente está sujeita a conflitos, o atendimento presencial ou digital síncrono tende a submeter o servidor a uma pressão por quantidade de atendimentos, mas que prejudica a qualidade. Wilson, Zeithaml, Bitner e Gremler (2016) sintetizam que o servidor que tem contato com o público “é” o serviço; “é” a organização aos olhos do cidadão; “é” a marca; em outras palavras, é a administração pública na frente do indivíduo.

Contextualizando para a administração pública, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) afirmam que o servidor da linha de frente tem uma função difícil e estressante, sendo três as principais causas deste estresse. O conflito organização/contribuinte acontece pois o servidor deve seguir as regras legais do órgão, mas tem de lidar com as necessidades especiais e urgências do contribuinte, que muitas vezes são conflitantes com a legislação ou normas procedimentais, além de ser rápido e eficiente. O conflito pessoa/função desempenhada decorre da personalidade, percepções e crenças do servidor: por exemplo, servidores rápidos na execução da tarefa, mas que não têm paciência para ouvir o cidadão, contribuem para manter o estereótipo do servidor público mal-humorado. O conflito servidor/cidadão acontece quando o cidadão aproveita a oportunidade de verbalizar eventual descontentamento com governantes, classe política, condições sociais e serviços públicos de forma generalizada. Adaptando a síntese dos autores, o servidor da linha de frente deve satisfazer o cidadão, cumprir toda a legislação e entregar produtividade.

De acordo com Cavalcanti, Lotta e Pires (2018), o trabalho de Lipsky pode ser dividido nos estudos da administração e governança, sob o contexto das mudanças da NGP; os estudos

sobre política pública, olhando para as lacunas entre a política pública prescrita em normas formais e os resultados cotidianos; e os estudos sobre questões sociais, políticas e de bem-estar, onde as interações cotidianas podem produzir ou reproduzir desigualdades sociais. Embora a burocracia de nível de rua tenha sido definida sob o contexto da NGP, ela continua atual, mas sendo pouco estudada no Brasil. Os autores ainda destacam o fato de trabalhos com essa temática não adotarem os termos burocrata ou burocracia de nível de rua ou dialogar com esta literatura.

Bonelli *et al.* (2019) propõem um constructo teórico para pesquisar a atuação dos burocratas do nível de rua e destacam a maior ou menor proximidade do servidor com o cidadão e o tipo de atividade exercida. As atividades podem ser relativas à garantia de benefícios e à entrega de serviços ao usuário (caso de agentes de saúde, agentes previdenciários, professores etc.), ou à inibição de irregularidades mediante atividade de fiscalização (caso de policiais, fiscais de agências reguladoras ou auditores da RFB). Os autores afirmam que até então não foi possível identificar estudos sobre servidores da linha de frente nas áreas de fiscalização.

Afonso e Mendes (2018) são críticos à NGP, pois esta seria responsável pela retração das políticas públicas do Estado de bem-estar social (do inglês, *Welfare State*). Como contraponto, órgãos de controle externo ainda não abandonaram o formalismo, legalidade e a eficiência técnica inerentes à teoria weberiana, permanecendo afastado da pós-nova gestão pública (P-NGP) e de uma atuação voltada à eficácia social (Wildberger; Gileá, 2020). Embora a RFB não seja propriamente um órgão de controle externo, a auditoria fiscal é uma atividade que guarda semelhança com as atividades de controle externo; sendo que uma mudança de paradigma nesta área certamente deverá considerar outros complexos fatores se comparados ao atendimento ao público. Mesmo em um órgão como a RFB os conceitos da P-NGP não se aplicam uniformemente.

A carta de serviços ao cidadão foi adotada em países como Inglaterra, França, Itália e Espanha, nas décadas de 1990 e 2000, visando tornar os serviços administrativos mais amigáveis ao cidadão e promover uma cultura de qualidade na administração pública favorecendo o controle social pelo cidadão. No Brasil as primeiras organizações públicas federais a publicarem cartas de serviço e compromissos de qualidade o fazem nos anos 2000 (Nunes Junior, 2019). A carta de serviços é um exemplo concreto do processo contínuo das mudanças na administração pública, pois na perspectiva teórica ela contém conceitos como o

foco em resultados, que a classificaria como um evento sob o paradigma da NGP, entretanto, o cidadão é o destinatário, e não o cliente; além de fornecer compromissos transparentes para avaliação da qualidade dos serviços.

A pós-nova gestão pública, reflete os êxitos e fracassos das reformas anteriores, dentre eles o fato de que reformas abruptas ou grandes rupturas tendem a não obter sucesso. Os pequenos ajustes têm se mostrado mais efetivos. Destacam-se serviços mais interativos com as demandas e preferências dos cidadãos; promoção de uma cultura de qualidade no serviço público, além do mero desempenho; participação direta do cidadão nas atividades de construção de políticas públicas; a administração pública se coloca como principal, mas não a única responsável pelas soluções dos problemas da sociedade. Mecanismos de controle, transparência e *accountability*<sup>4</sup> ganham relevância para um setor público mais flexível e inclusivo. Serviços públicos mais integrados com uma gestão holística envolvendo diferentes entes federativos; uso intensivo das TIC e do e-gov estão entre as tendências na P-NGP (pós-nova gestão pública), conforme preconiza Cavalcante (2017).

A visão holística da P-NGP deve ser entendida para além de uma atuação unificada da prestação de serviços, é preciso a interlocução com outros agentes estatais, na busca de soluções para problemas sociais. Gestores públicos e controladores públicos devem dialogar constantemente e caminhar no mesmo sentido visando a implantação de políticas públicas e prestação de serviços. Ao mudar o paradigma de controle sobre os aspectos formais e a legalidade estrita gestores e controladores criam um ambiente para inovação e cumprimento pleno do serviço público (Wildberger; Gileá, 2020).

Se por um lado os procedimentos e atos da administração tributária são formalizados em normas e, portanto, padronizados, do outro lado o efeito econômico sobre o contribuinte e a necessidade de orientação são individualizados. Wilson, Zeithaml, Bitner e Gremler (2016), trazem à tona a reflexão da padronização versus a personalização e flexibilização do serviço. A atividade de orientação por *e-mail* permite ao cidadão uma interação com um ser humano (diferente de um *chatbot*) e a individualização que um formulário eletrônico, por exemplo não permitem.

---

<sup>4</sup> O termo *accountability* pode ser definido como a responsabilização do servidor, gestor público ou governante por suas ações e omissões. Responsabilidade, prestação de contas e transparência são termos também utilizados para conceituar *accountability*. A adoção do termo pela administração pública federal intensifica-se a partir de 2008 (Buta; Teixeira; Schurgelies, 2017).

Silva (2021) ao estudar especificamente o *marketing* de serviços públicos destaca que para alguns agentes públicos a atividade de *marketing* é uma atividade operacional e não estratégica, é vista como propaganda e comunicação e não um conjunto interligado de ferramentas, há dificuldade em identificar os cidadãos como clientes, e faltam pesquisas para o conhecimento aprofundado das necessidades do cidadão. Cezar (2019) *apud* Silva (2021) classifica o *marketing* público em *marketing* social, *marketing* político, *marketing* de lugares e o *marketing* de serviços públicos, este último que busca reduzir a distância entre a administração pública e os cidadãos, uma vez que muitos ainda desconhecem os serviços oferecidos por estas organizações.

Considerados os aspectos históricos e conceituais sobre a gestão pública, abordar-se-á um elemento integrante da gestão pública, objeto de divergências na prática e no campo teórico em estudos multidisciplinares: o sistema tributário brasileiro.

## 2.2 SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO

Barbosa (1999) e Melo Jr. (2018) ensinam que os princípios de justiça tributária, simplicidade e eficiência econômica são atributos fundamentais em um sistema tributário. Justiça tributária é um componente da justiça e bem-estar social. A eficiência econômica ocorre quando os tributos são alocados da melhor forma possível, sem interferir nas decisões econômicas dos agentes. A simplicidade de um sistema tributário é avaliada pelos custos administrativos que podem ser diretos ou indiretos, sob a perspectiva da máquina estatal, e deveriam também considerar a facilidade de compreensão por parte dos usuários, conferido legitimidade e transparência. Os custos administrativos diretos são aqueles necessários para o funcionamento do sistema e são, geralmente, arcados pela administração tributária. Os custos indiretos são aqueles arcados pelos contribuintes e podem assumir diversas formas: apuração dos tributos, preenchimento de declarações e formulários, custos de contadores e advogados, contencioso administrativo e judicial etc. É muito difícil que os três atributos desejáveis para um sistema tributário (justiça, simplicidade e eficiência econômica) sejam satisfeitos simultaneamente. A teoria da tributação ótima sobre o consumo e renda subdivide-se em duas linhas de estudo: o cálculo do imposto ótimo de um sistema tributário (*tax design*) e a teoria da reforma tributária (*tax reform*). O caso do imposto ótimo parte de um estado inicial de que não há imposto para um estado em que há tributação e requer o conhecimento



da elasticidade de renda e preço de forma global<sup>5</sup>, de forma que se obtenha o estado ótimo. A teoria da reforma tributária investiga a direção do bem-estar, considerando as variações na estrutura tributária sobre bens com relação a uma estrutura existente, e só requer o conhecimento de elasticidades-preço e de despesa num ponto do comportamento observado<sup>6</sup>.

O modelo tributação ótima de Ramsey (*apud* Mello Jr., 2018) parte do princípio de que toda tributação gera uma redução na produção de bens, incentivando a tributação naqueles bens com menor elasticidade de oferta e demanda, os produtos mais básicos que serão consumidos de qualquer maneira, portanto um modelo focado na eficiência da produção. Esse modelo foi posteriormente aprimorado por Diamond e Mirrlees (*apud* Mello Jr., 2018) no qual se propõe a tributação sobre renda e bens, com o mínimo de perda de eficiência na produção, mas que torne possível a redução da desigualdade; o fator equidade se torna presente em relação a eficiência da produção. Este é o núcleo da teoria da tributação ótima e serve como base para os estudos posteriores.

A carga tributária no Brasil é considerada elevada se comparada a países no mesmo estágio de desenvolvimento, no mesmo sentido, a carga tributária efetiva, que inclui não apenas os valores pagos explicitamente como tributo, mas também a carga tributária implícita, ou seja, os custos incorridos pelos contribuintes com a adequação às regras tributárias acessórias também são mais onerosos ainda. Assim temos: carga tributária explícita somada a carga tributária implícita é igual a carga tributária efetiva. O conceito aqui utilizado para a carga tributária efetiva não deve ser confundido com aquele de arrecadação efetivamente ocorrida em estudos de gap (hiato) tributário. O custo dos tributos é dividido em (1) perda de eficiência; (2) o custo administrativo; e (3) o custo de conformidade. O primeiro deles é a ineficiência alocativa decorrente do aumento artificial de custos de um determinado bem ou serviço, isto é, o peso-morto tributário. A incidência de tributo sobre um determinado bem ou serviço

---

<sup>5</sup> A elasticidade-preço é a medida da variação percentual da quantidade do produto demandado dividido pela variação percentual do respectivo preço. A elasticidade-renda é a medida da variação percentual na quantidade do produto demandado dividido pela variação percentual da renda. Esta medida pode ser para um único produto ou global, considerando o respectivo mercado. A variação de preço de um produto pode não impactar a quantidade global demandada em um mercado de ampla concorrência (Mankiw, 2013).

<sup>6</sup> Os estudos sobre sistema tributário ótimo baseiam-se nos conceitos de elasticidade-preço e elasticidade-renda de todos os mercados, portanto global. Os estudos sobre reforma tributária apoiam-se nas elasticidades para ajustes num determinado mercado (Barbosa, 1999; Melo Jr., 2018).

aumenta o seu preço, o que faz com que alguns consumidores à margem da economia deixem de adquiri-lo. O custo administrativo é toda a despesa incorrida pelo Estado com a atividade tributária. Toda a estrutura das administrações tributárias, das Procuradorias Fazendárias e dos demais órgãos, precisa ser custeada por recursos que advêm dos próprios tributos. Assim, parte do que o Estado arrecada é gasta com a atividade de arrecadação (atividade meio) e não com a prestação de bens e serviços públicos (atividade fim). O custo de conformidade é o valor dos recursos gastos pelos contribuintes para apurar e declarar suas obrigações tributárias, ou seja, o custo para conhecer a obrigação tributária principal e para cumprir as obrigações acessórias. A soma do custo administrativo e do custo de conformidade compõem o custo operacional da tributação. Deste modo, quanto maior o custo operacional do tributo, mais pobre fica a sociedade (Plutarco; Gico Junior, 2012).

O IPTU, tributo direto, incidente sobre o patrimônio e de responsabilidade municipal, é qualificado como um tributo com arrecadação efetiva abaixo do potencial, especialmente nos municípios de pequeno porte, perpetuando o predomínio dos tributos indiretos e seu efeito regressivo sobre a distribuição de renda. Os fatores determinantes estão relacionados com o volume de transferências da administração pública federal que não incentiva investimentos e a eficiência da administração tributária local para manutenção de cadastro, lançamento, cobrança, fiscalização e contencioso; o custo político decorrente da mobilização dos alvos desta redistribuição fiscal, e que em pequenas localidades exercem maior pressão nos agentes políticos. Na tributação indireta o custo pecuniário é difuso, diluído entre todos os contribuintes, suavizando a percepção do ônus tributário (Marengo; Strohschoen; Joner, 2017).

Barbosa (1995) já afirmava que o Brasil se encontrava na iminência de uma ampla reforma tributária. A principal modificação do sistema tributário vigente deveria ser a criação de um imposto sobre o consumo de base ampla, o imposto sobre valor agregado (IVA) com abrangência nacional. O projeto é a fusão dos principais tributos sobre bens e serviços do país: ICMS e IPI. Para a autora, os estudos quantitativos sobre o cálculo do imposto ótimo no Brasil, apontam para a implementação de um novo imposto consolidador sobre o consumo com seletividade em sua estrutura de alíquotas. Para um efeito redistributivo da renda, alíquotas menores deveriam incidir sobre os produtos de ampla representatividade no total de despesa das classes mais pobres. É defendida além da reforma do ICMS/IPI, a simplificação do ônus da

apuração destes impostos indiretos. Um dos principais argumentos daqueles que advogam a instauração de um sistema de tributação uniforme é que se reduziria de forma substancial os custos administrativos.

Relatório do Banco Mundial (1996) formaliza o termo custo Brasil como os custos das atividades empresariais no Brasil que dificultam o desenvolvimento econômico, com destaque para os custos da mão-de-obra, da infraestrutura de transporte, do sistema regulatório e do sistema tributário. O relatório de 1996 tinha expectativas de que uma reforma tributária naquele ano unificaria o ICMS e o IPI. Elevadas alíquotas, numerosas isenções e exceções nas mesmas alíquotas, o efeito cascata do ICMS e IPI são os principais pontos destacados como determinantes da ineficiência tributária no Brasil. Em 2011, outro relatório indica os entraves para abertura de empresas e pagamento de impostos. O sistema tributário brasileiro está entre os mais complexos do mundo, estimando que são necessárias mais de 2.600 horas/ano para que uma empresa cumpra as obrigações fiscais principais e acessórias, o maior prazo do mundo. As reformas propostas incluem um menor número de tributos, simplificação para os requisitos de pagamento (atualmente existem pelos menos cinco guias federais de pagamento diferente: DARF, DAS, DAE, GRU, GPS, além de 27 guias estaduais, sem contar as guias municipais), ampliação do regime simplificado de apuração, ampliar o compartilhamento de informações; eliminação de impressão de recibos para fins fiscais (Banco Mundial, 2011). Os graduandos de um curso de Ciências Contábeis de uma Universidade Federal localizada no interior do Mato Grosso do Sul, composta por ingressantes e concluintes, apresentaram baixo conhecimento sobre o sistema tributário brasileiro e sobre questões específicas como IPI, ICMS e IPTU (Ribeiro *et al.*, 2021), podendo ser considerado como uma lacuna didática ou como mais um indicativo de um sistema excessivamente complexo.

Werneck (2000) analisa positivamente uma possível – outra – reforma tributária anunciada em setembro de 1997 que buscava a transformação da tributação indireta com a eliminação do ISS, ICMS, IPI, PIS e COFINS para três novos impostos sobre valor agregado. Uma reforma desta amplitude deve respeitar o orçamento nacional, o desenho do federalismo fiscal que implica em uma disputa por receita fiscal e a necessidade de aumentar a eficiência da economia. O desafio é a criação de novos impostos de melhor qualidade; com base efetivamente ampla para que seja possível o estabelecimento de uma alíquota menor; sem perda de receita e com a garantia de que o IVA nacional seja considerado um imposto de cada

estado, e não uma simples transferência federal de receitas. Aires Fernandino Barreto argumenta que todos preconizam e aceitam uma reforma tributária; a União, desde que cresça a sua fatia no todo; os estados e municípios, desde que aumentem suas receitas, e, do outro lado, o contribuinte quer redução de tributos (Barreto, 2005 *apud* Melo Jr., 2018).

Para Dalmolin (2021) os principais argumentos que demandam uma reforma tributária são: inexistência de equidade vertical e horizontal; efeitos nocivos dos benefícios fiscais (principalmente isenção de lucros e/ou dividendos); tributação progressiva em queda nos anos de 2007-2013; e progressividade advinda quase totalmente das alíquotas sobre os rendimentos oriundos do trabalho quando comparadas com as alíquotas imputadas às rendas do capital, sendo essas últimas, muitas vezes, isentas de tributação e, quando tributadas na fonte, recebendo alíquotas neutras. Esta estrutura tributária é voltada a perpetuar e aprofundar as desigualdades socioeconômicas, justificando o amplo debate democrático acerca da reestruturação tributária para além da recomendada simplificação do sistema tributário brasileiro.

Os programas de parcelamentos especiais têm sido utilizados como instrumento de política fiscal, instituídos por lei, ou também medida provisória, no caso do governo federal. Oferecendo prazos alongados e reduções nos valores de multa e juros; afora os parcelamentos para setores econômicos específicos, tais como, clubes de futebol, instituições de ensino superior e setor financeiro. Entre os anos de 2000 e 2014, o governo federal lançou sete parcelamentos especiais, cada um com suas regras específicas, aumentando a estrutura legal tributária e a complexidade de cenários para cada empresa. Faber e Silva (2016) demonstram a ineficácia do parcelamento especial como ferramenta para recuperação de crédito tributário e redução da litigância, uma vez que os sucessivos parcelamentos incentivam o não pagamento tempestivo dos tributos com a previsão de que a cada dois anos (ou menos) será instituído um novo parcelamento especial. Cria-se um ambiente motivador para a postergação de recolhimentos dos tributos, redução dos custos no curto prazo e condições desiguais de concorrência.

Paes (2014) avalia os parcelamentos especiais como inadequados para aumento de arrecadação e como incentivo ao cumprimento da obrigação tributária pelo contribuinte. A concessão de parcelamentos reduz a propensão do contribuinte pagar impostos: o hiato tributário (diferença entre a arrecadação potencial e a arrecadação efetiva) somente com a

regra ordinária de parcelamento é de 30%, com os parcelamentos especiais aumenta para 34%, ou seja, efeito sobre a espontaneidade na arrecadação é negativo e persiste com a esperanças de novos parcelamentos especiais. Gomes (2020) reforça que a complexidade tributária e os parcelamentos especiais aumentam a chance de uma empresa a adotar estratégia de desobediência tributária. O modelo de uso de parcelamentos especiais é classificado como política de governo ao invés de política tributária, cujo efeito regressivo beneficiou grupos econômicos mais fortes e organizados aumentando a desigualdade. Portanto confirmando-se como ineficaz e ineficiente, e fora dos padrões de tributação da OCDE, conforme Kochimizu (2019).

Outro fenômeno que deriva de um sistema tributário injusto e complexo, e certamente demandará mais estudos para avaliar suas consequências, é a contratação de pessoa jurídica no lugar da pessoa física, ademais das questões trabalhistas e previdenciárias envolvidas. Em regra, uma pessoa jurídica composta por um único indivíduo é contratada para prestação de serviço de modo subordinado, não eventual e oneroso, substituindo a contratação de um empregado pessoa física sob a égide da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), ou seja, mascarando a relação de emprego. Esta individualização da pessoa jurídica tem sido identificada pelo neologismo “pejotização” e atinge trabalhadores de todas as áreas e rendas; Cunha Costa e Valle (2017) consideram o fenômeno como fraude objetiva à legislação trabalhista, permitindo à administração tributária a desconsideração do negócio jurídico para fins tributários. Silva, Carvalho e Santini (2020) alertam que a permissão de terceirização na atividade-fim foi um dos fatores que aumentou a “pejotização” para a contratação de profissionais de saúde no norte do Paraná como pessoa jurídica pelas administrações públicas municipais e estaduais. A figura do microempreendedor individual (MEI), embora este não seja considerado uma empresa em termos jurídicos, acelera o fenômeno da “pejotização”, desviando da finalidade principal que seria incentivar a formalização de trabalhadores autônomos (Kasmin; Fabrin, 2021).

A “pejotização” traz em sua esteira a questão do conflito entre planejamento tributário, elisão e o poder de desconsideração de ato ou negócio jurídico por parte da autoridade fiscal. Jacob (2021) anota a inconstitucionalidade da norma antielisão uma vez que a administração tributária não deveria ter a competência de negar direito garantido pelo ordenamento jurídico. De um lado a defesa da liberdade e eficiência empresarial e de outro a busca por

justiça tributária e eliminação da dissimulação e evasão fiscal: elementos para o contencioso administrativo e judicial em torno da atividade fiscal.

As questões referentes ao modelo tributário, complexidade tributária e justiça tributária, discutidas academicamente materializam aos servidores da administração tributária no nível da rua com perguntas de empreendedores, futuros empreendedores e profissionais tributários sobre qual regime de tributação é o melhor, qual é o mais justo dentre o simples nacional, lucro presumido ou lucro real. O mesmo atendente também deveria ser capaz de orientar quais são as obrigações de cada regime de tributação, como resolver cada impedimento para a empresa aderir ou retornar ao simples nacional. O atendente ainda precisa conhecer e explicar a razão de que um determinado tributo não ter sido extinto porque o pagamento foi recolhido em GPS e não em DARF; explicar e orientar porque a certidão negativa da pessoa jurídica ou física não é emitida automaticamente na internet; orientar sobre as regras de cada novo parcelamento especial e as implicações individuais caso a caso; orientar o cidadão recém demitido que não consegue receber o seguro-desemprego pois outro órgão informou que ele está na condição de empresário por ter aberto uma MEI anos atrás; orientar aquele cidadão que está com pendência no CPF por não ter entregue declaração de imposto de renda, mas que nunca havia sido obrigado a entregar DIRPF e sua renda não aumentou (a tabela do imposto de renda que não acompanhou a inflação de determinado período). Cada questão acima motiva milhares de atendimentos complexos, mas realizados por servidores generalistas da linha de frente. Menos tributos, menos regimes tributários, menos natureza jurídicas, menos (ou ausência) de parcelamentos especiais possivelmente permitiriam um serviço de atendimento ao contribuinte com menos demanda. A matéria-prima de uma unidade de atendimento da administração tributária é o sistema tributário materializado no cotidiano das organizações e cidadãos.

O atendimento ao contribuinte da RFB, que recebe a pressão dos temas supra relatados na forma de reclamação, demanda por orientação ou mesmo consultoria, se insere no contexto de um sistema tributário extremamente complexo e que aguarda por reformas. Portanto, o atendimento está sujeito a receber as críticas pela qualidade do seu serviço no sentido estrito, mas também a receber as críticas do sistema tributário brasileiro como um todo e dos respectivos governos. Um hospital ou escola públicos não despertam a mesma ânsia por críticas que uma unidade de atendimento da administração tributária. Não há

garantias que mesmo a melhor unidade de atendimento da RFB não sofrerá a pressão dos contribuintes insatisfeitos com o modelo de tributação e com o a aplicação do orçamento público. Todavia a tecnologia e a inovação trouxeram novas possibilidades na forma de serviços eletrônicos.

## 2.3 NOVA GESTÃO PÚBLICA E GOVERNO ELETRÔNICO

Wilson *et al.* (2016) definem serviço como ações, feitos e desempenho. Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) serviços são atividades econômicas que uma parte oferece à outra agregando valor e eles classificam serviços como tangíveis ou intangíveis e destinado a pessoas ou objetos/produtos. A partir deste modelo os autores apresentam serviços tangíveis destinados a pessoas, tais como transporte de passageiros e serviços intangíveis destinados a pessoas como educação. Serviços tangíveis aplicados em objetos tem como exemplo o reparo em um automóvel, e para serviços intangíveis para objetos destaca-se o serviço bancário e o serviço notarial. Partindo destes conceitos a atividade da Receita Federal pode ser classificada como um serviço intangível destinado a uma pessoa ou organização, sem prejuízo de outras abordagens teóricas.

O termo governo eletrônico possui diversos outros termos sinônimos ou interrelacionados como governo digital, serviços eletrônicos de governo, governança eletrônica, governança digital, e em inglês *eletronic government*, *e-government* (e-gov) e *digital government*. A pluralidade de expressões e seus conceitos intrínsecos denotam o tamanho da prática e o campo dos estudos envolvendo o tema.

Para Santos e Souza (2021) a área estudos de governo eletrônico é ampla e multidisciplinar, englobando administração, sistemas da informação e direito; as autoras definem o e-gov como o uso intensivo e generalizado das TIC nos processos de governo com o objetivo de oferecer serviços públicos para cidadãos e organizações com melhor eficiência e efetividade.

De acordo com Vargas, Macadar, Wanke e Antunes (2021) e Barbosa, Pozzebon e Diniz, (2013) não há um consenso sobre a definição de e-gov, sendo o termo relacionado com o uso das TIC pelo setor público e podendo ser abordado a partir de três dimensões: prestação de serviços públicos (*e-public services*), administração pública (*e-public administration*) e

promoção da democracia (*e-democracy*). A prestação de serviços públicos está voltada à oferta de serviços públicos aos cidadãos e organizações. O e-gov da administração pública define o uso de TIC voltados para o usuário interno das instituições públicas, para a melhoria de processos, fluxos de trabalho e melhor desempenho dentro do órgão, ou seja, como ferramenta de gestão, associada à administração pública gerencialista. A promoção da democracia ou e-democracia está relacionada ao uso das tecnologias para a participação do cidadão nas decisões de governo, em políticas públicas e em atos diretos da democracia, tal como os sistemas eletrônicos de votação e apuração eleitoral. Desta maneira, o conceito de e-gov pode ser dividido em e-administração, e-serviços e e-democracia (Lopes, 2016).

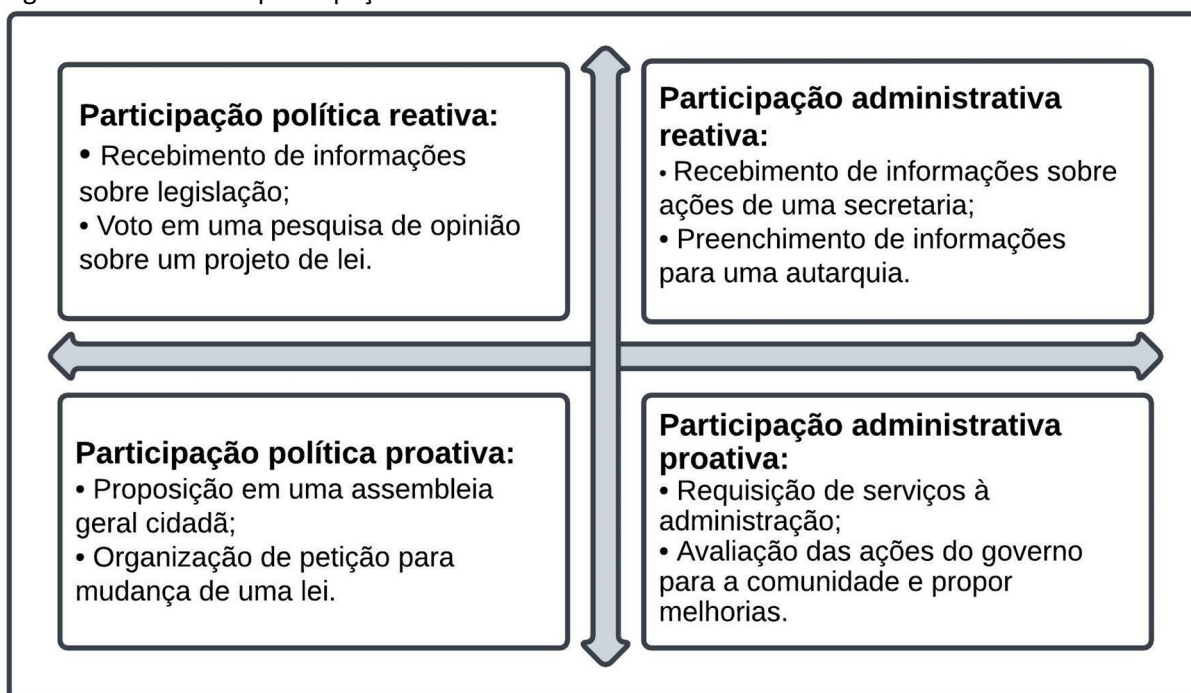
Januário e Correa (2020) compartilham o mapa conceitual na qual a participação social através da *internet* é uma definidora do conceito de cidadania digital e democracia digital. O e-gov em ações de controle social com finalidade de combater a corrupção, através da fiscalização da administração pelo cidadão e comunicação aos órgãos de controle internos e externos são propostas por Pinho e Gouveia (2019).

A *internet* deve ser utilizada de maneira a oferecer um serviço que adicione valor ao cidadão e vantagens competitivas à organização ( $\text{Valor Percebido} = \text{Custos} - \text{Benefícios}$ , sendo que sempre que os benefícios forem superiores aos custos, haverá geração de valor percebido), conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011). O e-gov é considerado o instrumento com mais potencial de melhorar a eficiência das administrações públicas no Brasil (Abrucio, 2007). Os tipos de participação no e-gov, de acordo com Nascimento (2018), podem ser divididos em participação política e participação administrativa, e em ambos a atuação do cidadão pode ser de maneira proativa ou reativa. A Figura 1, a seguir, apresenta um quadrante com as participações do cidadão. As demarcações entre uma participação e outra são mais teóricas do que práticas, onde a participação política poderia ser também denominada de e-democracia e as participações administrativas seriam denominadas como e-serviço. A participação política proativa se materializa, entre outros, no voto, plebiscito, monitoramento social, referendo e na participação em atividades do processo legislativo, tais como a dos portais e-Cidadania do Senado Federal (Brasil, 2012) e o e-Democracia da Câmara dos Deputados (Brasil, 2009). A participação política reativa pode ser notada em pesquisas de opinião sobre governos, ou simplesmente pelo recebimento de informações de atividades da administração pública. A participação administrativa reativa do cidadão ocorre com o



recebimento de informações, intimações de um órgão ou com o cumprimento de obrigações tributárias (principais e acessórias). A participação administrativa proativa acontece, por exemplo com a solicitação de serviços de educação, atendimento médico e alguns serviços na administração tributária (liberação de mercadorias na aduana ou a emissão de uma certidão negativa de débitos). Atividades do atendimento da RFB são objeto de participação tanto de forma reativa ou como proativa, seja do cidadão ou da organização.

Figura 1 – Formas de participação do cidadão



Fonte: Nascimento (2018, p. 45)

Sob a perspectiva da TIC, o governo eletrônico móvel ou *mobile government* (m-gov) é um subconjunto do conceito teórico e-gov, definido pelo uso de equipamentos móveis como telefone celular, *smarphone* ou *tablets*, e *softwares* específicos para funcionamento nestes aparelhos. Entretanto, Lara, Gosling e Rodrigues (2018) demonstram que o número de *downloads* desses aplicativos m-gov ainda é pequeno em relação aos usuários potenciais e que poucos serviços fazem uso de recursos como GPS, câmera e alertas.

O serviço tradicional, presencial em repartições públicas, com cidadãos e atendentes se comunicando frente a frente, deslocamentos, horários pré-determinado, filas e atrasos não fazem parte do ambiente de e-gov, onde não há restrições de horário e localização (Fan; Yang, 2015 *apud* Santos; Souza, 2021).

O e-gov é mais um meio de criação de valor público, estudos mais recentes possibilitam a abordagem das TIC no serviço eletrônico a partir do paradigma de valor público, considerando os impactos sociais e políticos. Lopes (2016), propõe um modelo conceitual de fatores direcionadores de valor público com quatro dimensões que influenciam a adoção do e-gov e, conseqüentemente, a criação de valor público: o *design* do e-gov, a confiança dos cidadãos, a abertura governamental e o processo colaborativo. A dimensão *design* inclui os atributos de usabilidade, facilidade de uso, simplicidade e facilidade de encontrar o e-gov já presentes no modelo de aceitação de tecnologia da Davis e Venkatesh (1996).

Rampelotto, Löbler e Visentini (2015) destacam os constructos maturidade, disponibilidade, facilidade de uso, confiabilidade, acessibilidade e transparência para avaliação do sítio da RFB como medida de efetividade de e-gov. Dentre os constructos acima, os autores apontam os seguintes fatores como restritivos a efetividade do sítio da RFB: informações dispersas que dificultam a sua localização, a atualização manual dos conteúdos, conteúdos desatualizados e redundantes, a quantidade de serviços prestados exclusivamente no atendimento presencial, a quantidade de serviços que necessitam de complementação no presencial, estrutura da página inicial sem lógica e de difícil compreensão, sistemas desenvolvidos com foco no usuário interno, dificuldade de universalização do certificado digital, ausência de pesquisas diretas com o cidadão. Concluem os autores que a mera disponibilização de informações e serviços no sítio da RFB não torna a página efetiva, é preciso haver disponibilidade, confiabilidade e facilidade de uso. Por isso deve-se levar em conta as características do público a ser atendido e sua familiaridade e facilidade em operar e utilizar a plataforma. É recomendável sempre se valer do princípio da empatia, ou seja, se colocar no lugar do outro, seu público, ao planejar e acompanhar e o efetivo uso e eventuais problemas recorrentes de correntes do uso do sítio da SRF.

Inicialmente o termo governo eletrônico estava associado à implantação e uso de TIC em processos internos da organização e com o passar dos anos o termo e a prática expandiu-se para os serviços oferecidos ao cidadão, conforme Vargas, Macadar, Wanke e Antunes (2021).

Lobo (2019) defende o conceito de governança digital como sendo uma evolução do governo eletrônico e uma ferramenta mitigadora de conflitos entre a administração e o cidadão. Embora o e-gov tenha propiciado um melhor desempenho da administração, é

preciso mais que oferta de informações e e-serviços. A autora faz da redução de conflitos um objetivo para se alcançar através da simplificação e digitalização de processos, ampliação e diversificação dos canais de comunicação e estabelecimento de mecanismos para solução de conflitos.

Camilo, Manenti e Yamaguchi (2018) afirmam que mesmo com a implantação de portais de transparência municipais não é possível atestar que estes gestores seguem a legislação, indicando que a mera existência de serviços e-gov não garante a transferência dos atos do gestor à sociedade.

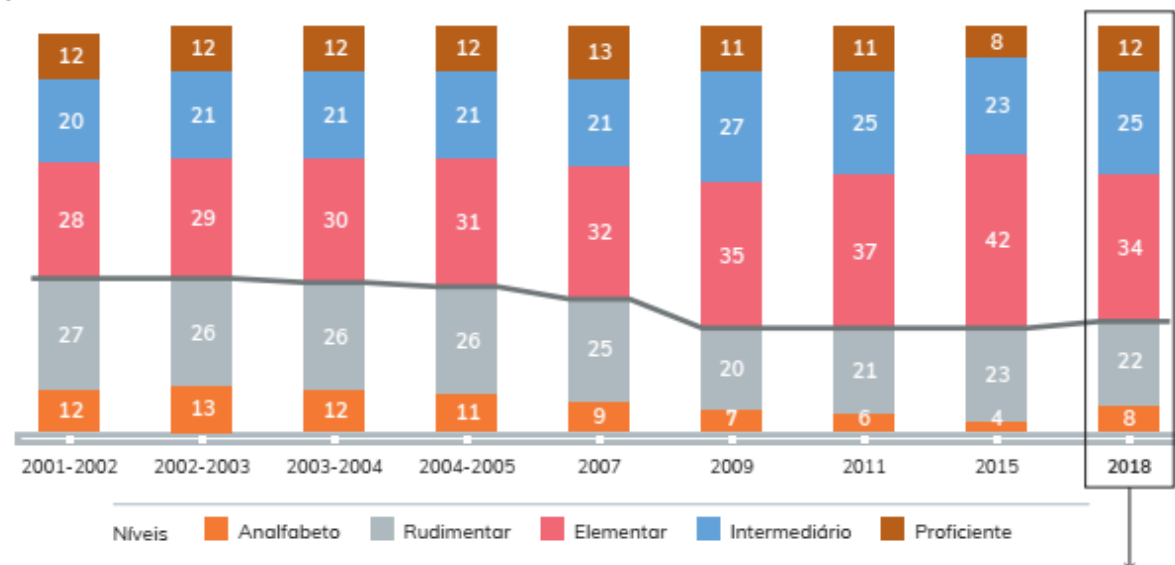
As inovações em e-gov não estão livres de críticas, para diversos autores a exclusão digital é uma barreira que não pode ser ignorada, possuindo raízes principalmente em fatores sociais, cognitivos e econômicos.

Abrucio (2007) ressalta a existência de órgãos avessos à transparência e ao controle externo, iniciativas como a licitação pública devem ser eletrônicas, mas também possuem mecanismos de acompanhamento em tempo real da execução das despesas. Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), os canais eletrônicos tendem a ser mais eficientes em termos de custo, mas não são todos os públicos que gostam de usá-los: cidadão com motivação social tem mais propensão ao atendimento presencial. Os autores apontam também a conveniência, poupando tempo e esforço, como um fator para a escolha de um canal de atendimento.

Para Lopes (2016), as principais barreiras para adoção de e-gov e consequente criação de valor público são exclusão digital, falta de divulgação, preferência pelo presencial, falta de confiança do cidadão na administração, falta de transparência, design pobre e falta de habilidade para uso.

O aspecto social é revelado pelo indicador de analfabetismo funcional (Cruz, 2021), que em 2018, considerava aproximadamente 30% da população brasileira entre 15 e 64 anos como analfabeto funcional (soma dos níveis analfabeto e rudimentar), conforme Figura 2. No extremo superior, vê-se que somente 12% da população é considerada proficiente, ou seja, capaz de interpretar gráficos, tabelas e redigir textos de maior complexidade. Um olhar mais pessimista sobre o indicador de analfabetismo funcional (INAF), destaca que 88% da população pesquisada não é capaz de ler e compreender textos complexos, como são, geralmente, os regulamentos tributários e as respectivas comunicações com o contribuinte.

Figura 2 – Indicador de alfabetismo funcional no Brasil



Fonte: Cruz (2021, p. 88)

Nota-se pelo gráfico acima uma migração do nível rudimentar para o elementar, ocorrendo mudança sutil quanto a qualificação e familiaridade com o passar dos anos. A possível migração do nível rudimentar para o elementar a partir de 2009 não se reflete entre o elementar-intermediário ou, acima, entre intermediário-proficiente. Tampouco uma redução permanente no grupo analfabeto.

Para Dias (2020), em relação a entrega da declaração de imposto de renda da pessoa física, as competências cognitivas podem ser uma barreira ao uso desta ferramenta de e-gov, pois aqueles que possuem maiores competências cognitivas preenchem e entregam a DIRPF sem a ajuda de terceiros. Potencialmente agravando o custo do cumprimento dessa obrigação tributária para aqueles que tem menos habilidades cognitivas e que necessitam contratar um profissional da área da contabilidade. A contratação de um profissional da área também pode ocasionar um trânsito mais suave e sem erros na preparação e envio da declaração, fator relevante e positivo no aspecto tributário.

Além das questões cognitivas, a inclusão digital deve considerar condições motoras, linguísticas e sensoriais. O Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG) é uma iniciativa contra a inacessibilidade de páginas eletrônicas da administração federal através de padrões internacionais de acessibilidade digital destinado a pessoas com algum tipo de deficiência, todavia Áfio, Carvalho, Carvalho, Silva e Pagliuca (2016) consideram as normas de

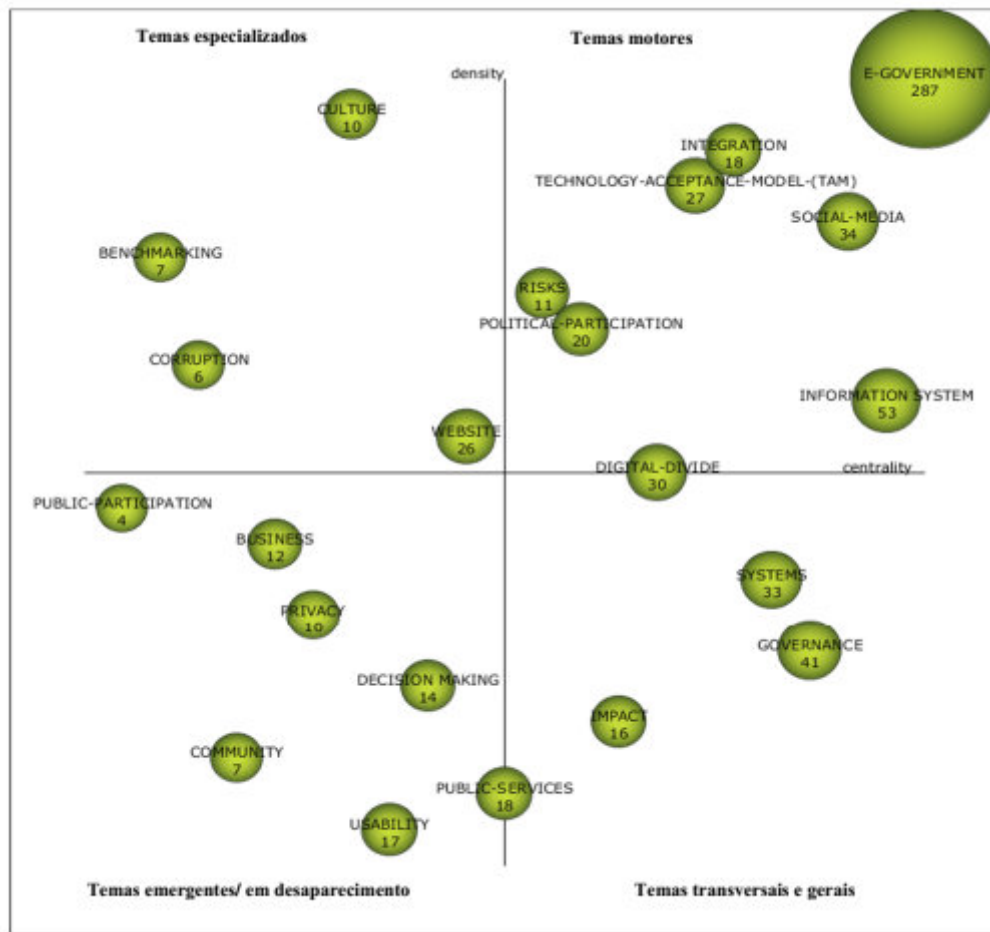
acessibilidade na *internet* insuficientes para surdos que utilizam a linguagem de sinais como primeira língua.

O acesso à *internet*, é considerado um fator que influencia positivamente o uso de serviços e-gov, especialmente o acesso em casa ou trabalho e, no caso da classe C, o acesso por dispositivos móveis, segundo Araujo, Reinhard e Cunha (2018). Contudo, no caso da DIRPF, Dias (2020) afirma que o fato de possuir TIC em casa não influencia positivamente a entrega sem a ajuda de terceiros.

Segundo Shintaku *et al.* (2021), o e-gov demanda por parte da administração preocupação, planejamento e medidas para a gestão de identidade, proteção e privacidade de dados pessoais nos sistemas de informação geridos pelo poder público.

A quantidade de estudos sobre e-gov tem aumentado significativamente nos últimos 30 anos, com temas surgindo e outros caindo em desuso. Os diagramas estratégicos a seguir, nas figuras 03 e 04, indicam um mapeamento por *clusters*, para artigos científicos nacionais e internacionais publicados na base de dados *Web of Science* (WOS), categorizando os temas (palavras-chave) por densidade e centralidade, conforme Santos e Souza (2021). O quadrante superior direito (temas motores) indica temas centrais, com alta densidade. O quadrante superior esquerdo aponta temas desenvolvidos, mas isolados (especializados). O quadrante inferior esquerdo mostra temas com baixa densidade e centralidade (emergentes/em desaparecimento). O quadrante inferior direito apresenta temas importantes, mas não desenvolvidos (transversais e gerais). A esfera, ou *cluster*, indica o tema e seu tamanho o número de artigos relacionados.

Figura 3 – Diagrama estratégico de 2011 a 2015

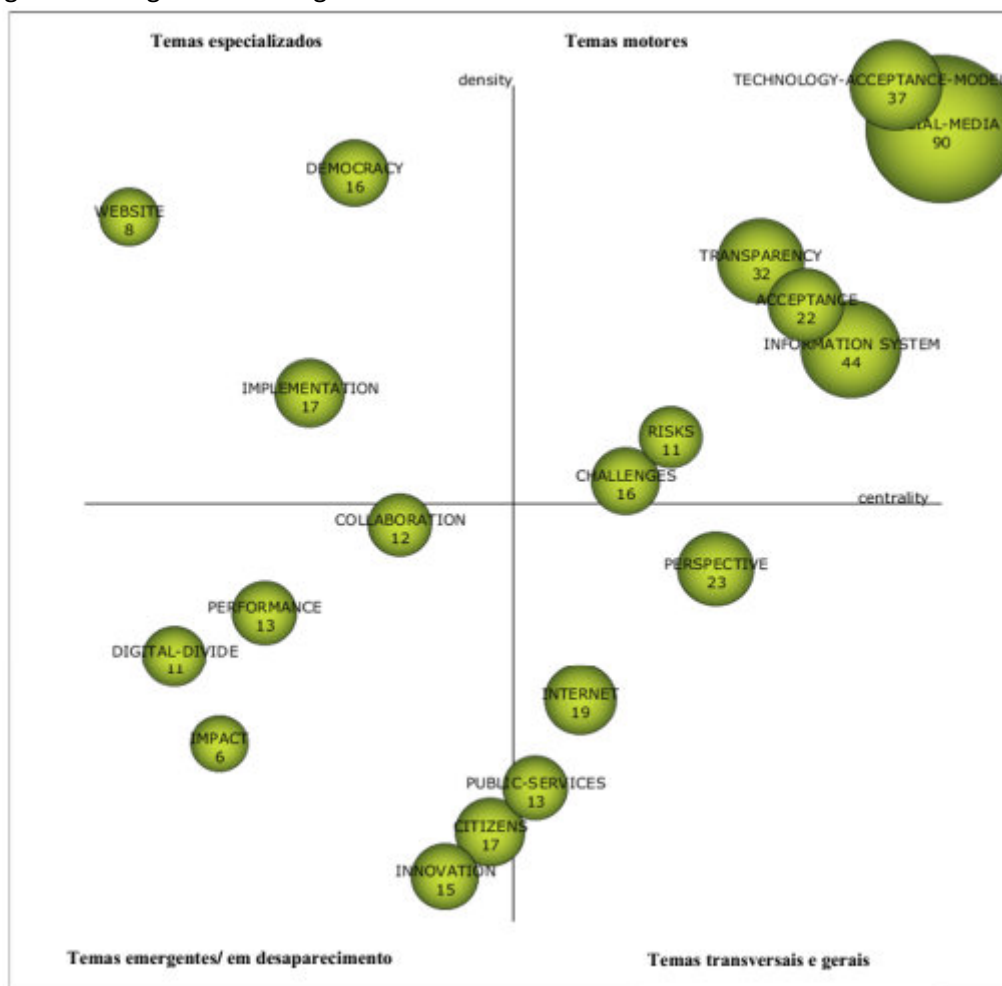


Fonte: Santos e Souza (2021, p. 1037)

O diagrama de Santos e Souza (2021) para o período de 2011 a 2015, conforme a figura 03, destaca o tema e-gov no maior *cluster*, ou seja, com mais artigos (287) entre os temas motores, a saber: TAM, mídias sociais, integração, sistemas de informação, integração, participação política e riscos. As autoras detalham que o tema e-gov associa-se a TIC, adoção, *internet*, serviços, confiança e gestão pública. Os temas cultura, *benchmarking*, *website* e *corruption* estão classificados como especializados. Os temas governança, sistemas e impacto situam-se no quadrante dos transversais, merecendo atenção à exclusão digital que está entre os temas motores e os transversais. Já os temas participação pública, negócios, privacidade, tomada de decisão, comunidade, usabilidade e serviço público estão na condição de emergentes ou em desaparecimento, observando que o serviço público está na fronteira com os transversais. A verificação da condição de emergente ou em desaparecimento depende da comparação com um mapa de outro período.

Percebe-se na figura 04 a seguir, que o tema mídias sociais foi o mais estudado no período, seja no aspecto quantitativo (quantidade de artigos), como qualitativo (densidade e centralidade).

Figura 4 – Diagrama estratégico de 2016 a 2018



Fonte: Santos e Souza (2021, p. 1039)

O diagrama estratégico do período de 2016 a 2018, vide figura 04, no quadrante dos assuntos motores não apresenta o tema e-gov expressamente, mas destacam-se, no contexto do e-gov, os temas mídia social, TAM, aceitação, transparência, sistemas de informação riscos e desafios. Santos e Souza (2021) argumentam que o tema mídia social está vinculado também aos temas governo local, *web 2.0*, participação e engajamento. As mídias sociais, como parte do ambiente e-gov, ganham relevância como meio de comunicação na esfera digital nos três níveis da administração pública, superando as mídias tradicionais, facilitando a interação, participação e engajamento em questões de governo e de serviços públicos digitais. Na

condição de temas especializados aparecem democracia, *website* e implementação. Perspectiva, *internet*, e serviços públicos constam como temas transversais. Dentre os emergentes ou em desaparecimento estão colaboração, *performance*, exclusão digital, impacto, cidadania e inovação.

Ao comparar o diagrama 2011-2015 com o 2016-2018 é possível perceber tendências entre os temas. Percebe-se TAM, mídia social, sistemas de informação e de riscos nos dois períodos como temas motores. Aceitação, conceito que engloba o TAM e outras teorias, aparecem no período 2016-2018.

A exclusão digital é um tema que está em processo de desaparecimento ao lado de impacto, além de outros temas que desapareceram efetivamente, como usabilidade, negócios, *benchmarking*, comunidade e tomada de decisão. O tema serviços públicos praticamente permaneceu estável. Os temas novos, possivelmente em ascensão, são cidadania, inovação e *internet*.

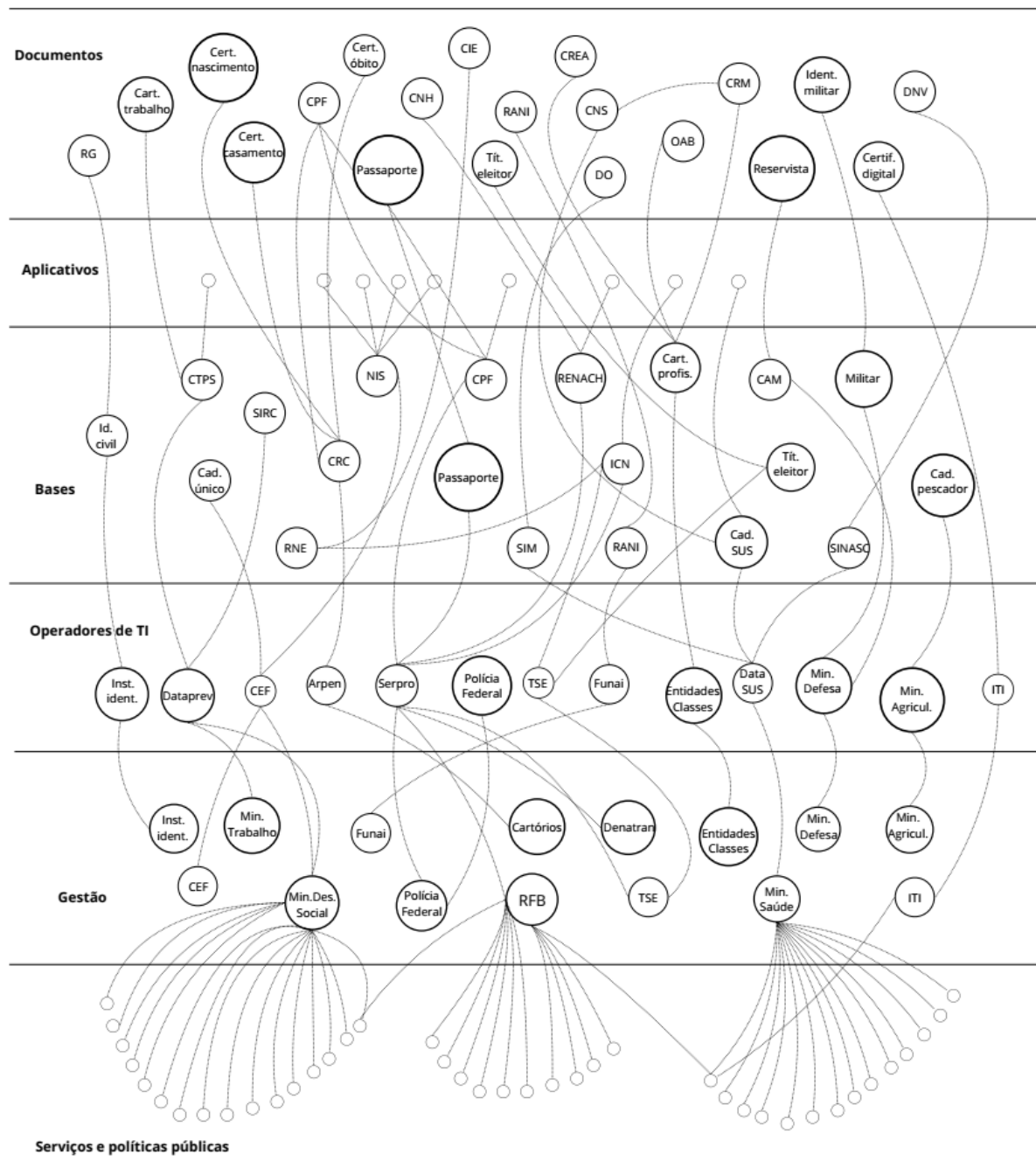
Considerando os objetivos deste trabalho, o termo e-gov será usado sob a dimensão de prestação de serviços públicos, conforme Vargas *et al.* (2021), ou e-serviços, conforme Lopes (2016).

O governo digital no Brasil tem focado nas TIC e dedicado menor atenção às demandas da sociedade nos aspectos da participação colaborativa e abertura governamental, construindo um e-gov ineficaz ou de pouca utilidade ao cidadão, segundo Lopes, Luciano e Macadar (2018).

A figura 05 apresenta o mapa da informação do sistema de identificação no Brasil (LEMOS, 2018), que pode ser considerado um retrato parcial do e-gov no Brasil e ilustra o emaranhado de conexões legais, tecnológicas e cognitivas que o cidadão usuário está inserido.



Figura 5 – Mapa do sistema de identificação no Brasil



Fonte: Adaptado de Lemos (2018)

O mapa do sistema de identificação no Brasil, conforme figura 05, está dividido em seis camadas, da mais distante à mais próxima do cidadão: os órgãos gestores, os operadores de tecnologia da informação e as bases de dados não se relacionam diretamente com o cidadão; os documentos, aplicativos e os serviços públicos materializam parte do e-gov no Brasil. O mapa retrata a complexidade da estrutura brasileira de identificação, são 20 documentos,

nove aplicativos, 40 serviços públicos que cada cidadão precisa dominar o uso. No entanto, o mapa da figura 05 indica um único RG ao passo que o Brasil ainda possui 27 institutos de identificação sem integração, permitindo que um indivíduo tenha 27 diferentes RG. O mapa também ilustra a falta de interligação entre os elementos do mesmo grupo, em especial as bases de dados, os operadores de TI e os órgãos de gestores (Bione *et al.*, 2022). Para a administração pública existe o desafio da gestão de múltiplas bases de dados, mas para o cidadão surge a situação na qual ele tem de apresentar determinado documento emitido por um ente público em um outro órgão pois as bases de dados não se comunicam (Campos, 2020).

A relevância que o registro tributário alcançou no Brasil traz à luz a questão da identidade civil, que para o cidadão era um registro exclusivamente em papel, vide a certidão de nascimento, RG, CNH, título de eleitor, certificado de reservista, certidão de casamento e óbito. O próprio CPF anteriormente era chamado de cartão de identificação do contribuinte (CIC) e a comprovação de inscrição se dava somente com a apresentação do documento físico (Nóbrega, 2014). A tecnologia da informação e a digitalização acontecia internamente, somente dentro de cada repartição pública, no modelo da *e-public administration*, para o cidadão prevalecia o modelo da posse física do documento.

O acesso a consulta pública ou confirmação de autenticidade de documentos físicos na internet poderia ser considerado o início da era e-gov para os documentos de identidade no âmbito de e-serviços e e-democracia, haja vista que a identidade civil é requisito mínimo para o exercício da democracia. Em momento seguinte, alguns documentos passam a ter sua versão digital não dependendo mais do porte do documento físico, é possível possuir o documento armazenado no aparelho celular. A CNH, TE e comprovante de licenciamento de veículos automotores (CRLV) estão entre os primeiros casos de versões de documentos natos digitais (Campos, 2020).

A universalização da identidade digital seria, além da inclusão digital em si, uma ferramenta para garantir que o direito fundamental à identidade civil seja alcançado por todos, com identidades unificadas, uso da biometria e base de dados com a tecnologia *blockchain* (Beck; Boff; Piaia, 2023). Mesmo em uma situação de vulnerabilidade social, o cidadão não precisaria provar sua existência no banco de dados da administração pública.

A criação da conta gov.br pode ser considerada um marco no contexto do e-gov no Brasil; embora a conta gov.br, criada pela gestão 2019-2022 do governo federal, não seja um documento de identidade digital, ela inovou e simplificou o acesso a diversos serviços da administração pública federal. Funcionando como uma chave mestra para serviços digitais em diferentes órgãos como RFB (e-CAC), INSS, eSocial, Denatran, PGFN, SUS, ENEN e CTPS, eliminou-se a coleção de nomes de conta/usuário (*login*) e senhas para cada um dos portais de serviços de cada órgão da administração federal (Campos, 2020). A conta gov.br possui três níveis de confiabilidade, chamados de ouro, prata e bronze, sendo determinado pela validação dos dados do cidadão com outras bases de dados. Não foram encontrados estudos correlacionando os níveis de confiabilidade da conta gov.br com dados socioeconômicos ou modelos de aceitação de tecnologia. Até o momento, quatro Estados (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Goiás), o Distrito Federal e a cidade de Belo Horizonte estão integrados à conta Gov.br ampliando o mecanismo de chave mestra (Brasil, 2023).

A certificação digital é uma ferramenta, inserida no contexto teórico da identidade digital e do e-gov, com potencial subutilizado no Brasil e com vasto campo para estudos acadêmicos sobre sua aceitação pelas pessoas e organizações, além das áreas de TI e direito. É uma ferramenta que contém os dados de uma PF ou PJ e que garante autenticidade, validade jurídica, privacidade, transparência, integridade e segurança em documentos e transações digitais, vinculadas à Infraestrutura de Chaves Públicas, ICP-Brasil (Brasil, 2017). Atualmente o principal demandante por documentos assinados com certificado digital é a administração tributária federal (Valcarenghi, 2015). O certificado digital usado na validação de conta gov.br confere o nível ouro. A maioria dos bancos possibilitam o acesso às páginas com certificado digital em substituição a nome de conta e senha, mas não há divulgação desta ferramenta. A emissão de certificados digitais é realizada por entidades privadas chamadas de autoridade certificadora subordinadas à ICP-Brasil (Brasil, 2017).

Em termos práticos, o cartão de débito/crédito é muito semelhante a um certificado digital, mas o sistema bancário nunca conferiu este status aos cartões de crédito, possivelmente por não desejarem assumir a responsabilidade de autoridade certificadora. A carteira de identidade da Ordem dos Advogados do Brasil possui a condição de certificado digital, possibilitando integridade, autenticidade e segurança nos processos digitais na justiça. Popularmente, o certificado digital no Brasil é chamado de e-CPF ou e-CNPJ. A emissão do

certificado digital depende de prévia e criteriosa validação de todos os documentos de identidade do cidadão, seguindo padrões internacionais (Valcarenghi, 2015).

A emissão de certificados digitais pelas Secretarias Estaduais de Segurança Pública poderia oferecer um novo padrão na identificação civil do cidadão, no e-gov e nas transações comerciais privadas, proporcionando inclusão digital, nacionalização da identidade civil e segurança digital, porém a massificação da certificação digital ainda não foi uma escolha das organizações do mercado privado e do setor público, apesar dos seus potenciais benefícios (Valcarenghi, 2015). Por outro lado, Bione *et al.*, 2022 alertam que o Brasil ainda possui pessoas sem registro de nascimento, ou seja, pessoas nascem e vivem sem registro civil algum, inclusive nos grandes centros urbano, não sendo uma situação exclusiva dos rincões do país. Sendo este um dos desafios para uma identidade digital nacional.

O desenvolvimento do e-gov deve ser orientado ao cidadão, porém a simplificação para acesso aos serviços e informações muitas vezes é incompatível com a complexidade da organização (Rampelotto; Löbler; Visentini, 2015). Considerando os atuais paradigmas de gestão pública e a dimensão e-gov, os serviços eletrônicos oferecidos pela administração devem primar pela simplicidade e criar para o cidadão a percepção de valor público (Lopes; Luciano; Macadar, 2018).

Em sentido amplo a RFB presta um serviço difuso à sociedade ao abastecer a administração pública com recursos financeiros e com fiscalização aduaneira (Brasil, 2020a), desta feita, em sentido estrito, a área do atendimento da RFB presta serviço direta e individualmente ao contribuinte, mas estes serviços são variados e possuem natureza diversa (Brasil, 2020b). Adaptando a classificação de serviços de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) para a especificidade da administração tributária foram adotados nesta pesquisa os seguintes tipos de e-gov: executivo, receptivo, orientativo e consultivo.

Visitada a evolução histórica da gestão pública no Brasil, os desafios de um STB complexo e a dimensão do e-gov, a teoria seguinte versa sobre o núcleo teórico para alcançar o objetivo deste estudo.

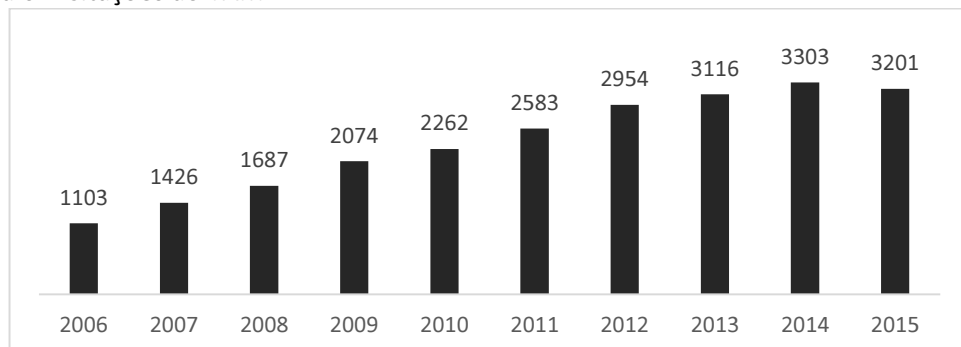
## 2.4 O MODELO DE ACEITAÇÃO DE TECNOLOGIA (TAM)

O conceito de Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) no âmbito das abordagens do governo eletrônico é uma teoria que busca identificar o nível de aceitação e uso de uma tecnologia que tem também por objetivo reconhecer os fatores que influenciam esta usabilidade. O TAM possui natureza preditiva e foi idealizado por Fred Davis em um estudo doutoral defendido em 1985 no *Massachusetts Institute of Technology*. Essa abordagem encontra amparo em outras teorias contemporâneas, a exemplo da Teoria da Ação Racional (TRA), desenvolvida por Fishbein e Ajzen, em 1975, e, também, tem influência de modelos teórico-analíticos da psicologia. A partir dessas perspectivas racionalistas Davis teve por objetivo explicar a intenção de uso do computador pessoal.

Os objetivos do estudo teórico-empírico de Davis eram entender o processo de aceitação do uso de tecnologias e para isso desenvolveu um teste de aceitação de usuários dirigido para avaliar o desenvolvimento e implantação de sistemas de informação, conforme destacado por Lima Junior (2006). O núcleo central do modelo TAM consiste em avaliar a influência da utilidade percebida e da facilidade de uso pelo respectivo usuário.

Desde sua divulgação, esse instrumento vem sendo objeto de meta-estudos, reformulações e tem sido aplicado em diversas pesquisas sendo ainda um dos mais influentes ferramentais para avaliação de adoção de TIC (NASCIMENTO, 2018). Perácio (2015, 2021) defende o TAM como um modelo robusto, amplamente utilizado e destaca o número crescente de citações sobre seu uso em trabalhos acadêmicos, entre 2006 e 2015, conforme mostra a figura 06.

Figura 6 – Citações ao TAM



Fonte: Perácio (2015) *apud* Nascimento (2018)

Cabe ressaltar que o TAM foi, inicialmente, aplicado no uso de *e-mail*, editor de gráfico (barra, linha, pizza) e editor de slides (DAVIS, 1985). Ao longo dos anos, o modelo foi largamente usado para avaliar a aceitação em dezenas de instrumentos de TICs usados largamente no comércio eletrônico, banco eletrônico (*online banking*), telemedicina e aplicativos para telefonia móvel.

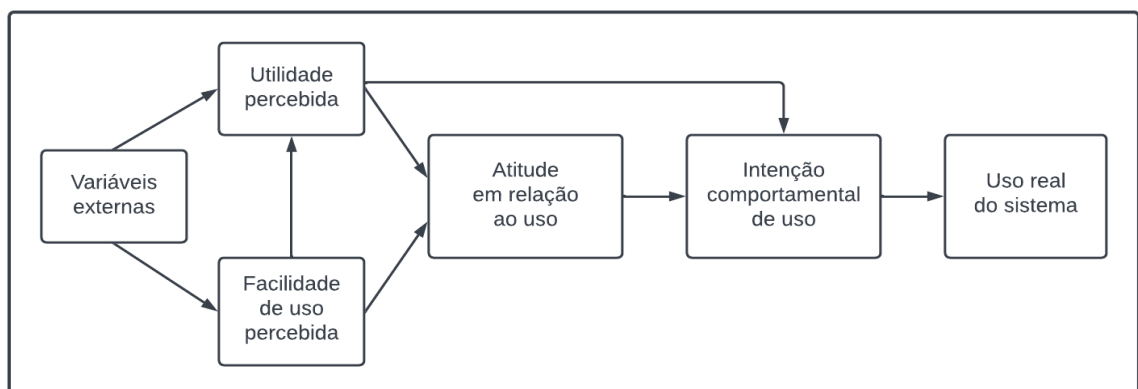
O TAM 1989 é composto por seis fatores principais, conforme a figura 07, e tem como objetivo identificar a aceitação do usuário em utilizar determinada tecnologia considerando que os principais fatores que influenciam o uso real são a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida.

O constructo utilidade percebida (UP) é definido pela medida em que o usuário percebe o uso que uma TIC pode tornar melhor seu desempenho e sua produtividade. O constructo facilidade de uso percebida, (FP) é definido pela medida em que o usuário percebe que realizará menos esforço com uma TIC. As variáveis externas, que incluem experiências e variáveis socioeconômicas, determinam a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida.

A facilidade de uso percebida também é um fator que influencia a utilidade percebida. Os fatores utilidade percebida e facilidade de uso determinam a atitude de uso do usuário, esta entendida como a crença de que o uso da TIC trará resultados positivos.

A atitude em relação ao uso é determinante para o fator intenção comportamental de uso, sendo que esta também sofre influência da utilidade percebida (Davis; Bagozzi; Warsaw, 1989; Nascimento, 2018; Dias e Costa, 2020; Perácio, 2021).

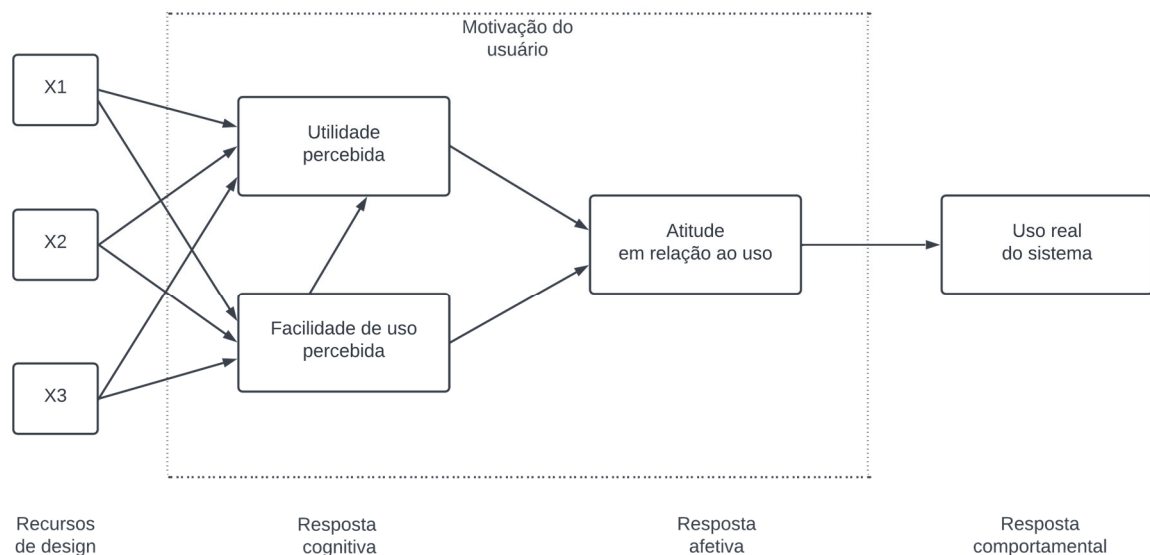
Figura 7 – Modelo de aceitação de tecnologia – TAM 1989



Fonte: Davis; Bagozzi; Warsaw, 1989

Diversos modelos teóricos foram desenvolvidos para estudar a aceitação de tecnologia, dentre eles a Teoria da Ação Racional, a Teoria da Difusão da Inovação, a Teoria Cognitiva Social e Teoria do Comportamento Planejado. O TAM de 1985 tem sido objeto de aprimoramentos em artigos de Davis, Bagozzi e Warsaw (1989) e Venkatesh e Davis (1996), que contribuíram, mas preservaram suas características essenciais permitindo, assim, uma classificação do TAM de acordo seus ajustes: TAM 1985, TAM 1989 e TAM 1996, conforme Dias e Costa (2020). Além destes ajustes, o modelo seminal permitiu produzir expansões chamadas de TAM2, TAM3 e os dois modelos derivados da teoria unificada de aceitação e uso de tecnologia.

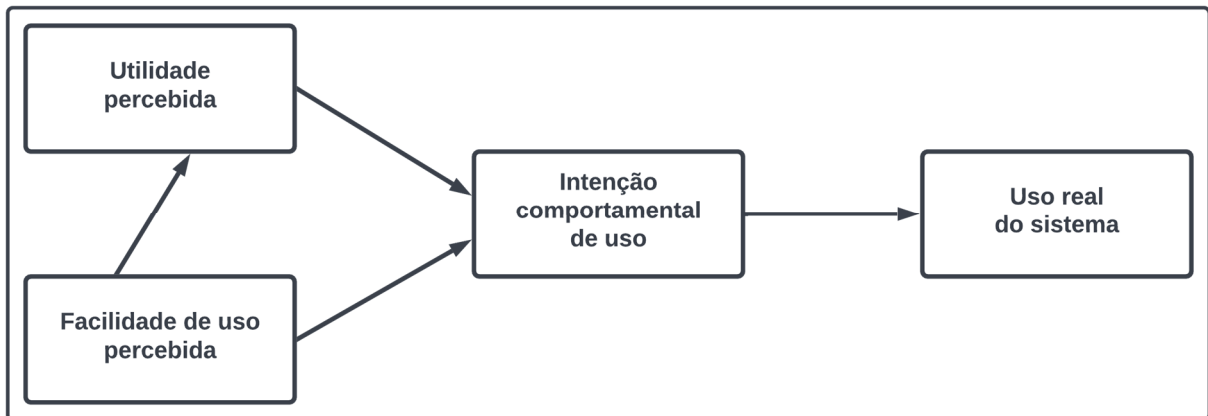
Figura 8 – Modelo de aceitação de tecnologia – TAM 1985



Fonte: Davis, 1985

O TAM 1985, conforme mostra a figura 08, contava somente com o fator atitude em relação ao uso da TIC sendo influenciado pela utilidade percebida, pela facilidade de uso percebida e determinando uso real da tecnologia (Davis, Bagozzi, Warsaw, 1989).

Figura 9 – Modelo de aceitação de tecnologia – TAM 1996



Fonte: Davis e Venkatesh, 1996

O TAM 1996, vide figura 09, elimina o fator atitude em relação ao uso, pois os autores identificaram que a utilidade percebida e facilidade de uso percebida influenciam diretamente na intenção comportamental de uso (Venkatesh, DAVIS, 1996).

O TAM2 de Venkatesh e Davis (2000) acrescenta os fatores normas subjetivas, imagem, desempenho e demonstrabilidade como antecedentes da utilidade percebida, além dos moderadores experiência, voluntariedade e qualidade de saída influenciando algumas das novas variáveis.

O TAM3, apresentado por Venkatesh e Bala (2008), acrescenta ao TAM2, fatores antecedentes ao constructo facilidade de uso percebida, dentre eles ansiedade com tecnologia, divertimento, ludicidade e autoeficácia, além de novas relações dos moderadores; tornando-se assim um modelo com baixa aplicação e que sacrifica a simplicidade do TAM 1996 em busca de pequeno ganho no seu poder de explicação (Nascimento, 2018).

A teoria unificada de aceitação e uso de tecnologia (*Unified theory of acceptance and use of technology* - UTAUT), desenvolvida por Venkatesh *et al.* (2003) agrupa oito teorias: TAM, o modelo motivacional (MM), a teoria do comportamento planejado (TPB), o modelo de utilização de computadores pessoais (MPCU), a teoria da difusão de inovação (IDT), teoria da cognição social (SCT) e a teoria da ação racional (TRA), além de um TAM combinado com a teoria do comportamento planejado. O modelo elenca os fatores expectativa de performance, expectativa de esforço, influência social e condições de facilitação como influenciadores da intenção de uso e comportamento de uso, além dos moderadores gênero, idade experiência e voluntariedade, voltados para o contexto organizacional. Nascimento (2018) aponta que o



UTAUT visava substituir o TAM3, foi validado e é ainda aplicado, mas que o modelo foi objeto de críticas por não ser acurado na aplicação em diferentes culturas ou TIC.

A UTAUT2 elaborada por Venkatesh, Thong, Xu (2012) recebe novos fatores como antecedentes da intenção de uso e comportamento de uso: a motivação hedônica, importância do preço e hábito, e a exclusão do moderador voluntariedade. O foco desse modelo era analisar as plataformas de comércio eletrônico e estava voltado para avaliar o comportamento no contexto do consumidor (Vera *et al.*, 2021), diferentemente do UTAUT que procura conhecer a opinião do usuário-funcionário em relação a uma TIC (Dias, 2020; Nascimento, 2018).

A teoria do ajuste entre tarefa e tecnologia (*task-technology fit* - TTF) objetiva avaliar a aceitação através da relação entre o usuário, a tecnologia utilizada e a tarefa a ser realizada; tendo como variável final o impacto na performance, ou seja, é a medida em que as características da tecnologia se adequam às características da tarefa. Os fatores características da tarefa e características tecnológicas determinam o ajuste entre tarefa e tecnologia que, por sua vez, antecede o impacto na performance. Os fatores precursores da utilização e utilização também são influenciados pelo ajuste entre tarefa e tecnologia e são determinantes no impacto na performance (Goodhue, Thompson, 1995). Este modelo vem sendo aplicado em estudos sobre as seguintes TIC: *e-learning*, *online banking*, *e-books* e redes sociais. O TTF é defendido com um instrumento de avaliação de serviços e-gov para que estes se adaptem às tarefas que serão executadas pelo cidadão. Entretanto sofre críticas devido ao fato de que tarefas podem ocultar a qualidade ou utilidade da TIC, o uso pode ser involuntário e não há precisão quanto a intensidade de uso e a relação com a qualidade da tecnologia. Embora o TTF não seja derivado do TAM, ambos os modelos se encontram no trabalho de Dishaw e Strong (1999), no qual eles propõem o modelo unificado TAM-TTF, mas que ainda mantém as críticas do TTF e não foi replicado como o TAM (Nascimento, 2018).

Todos os principais modelos de aceitação de tecnologia foram objetos de análises e críticas. O TAM 1989 é criticado devido à variável atitude ser apontada como indistinguível da intenção, ademais é considerado simplista por somente ter duas variáveis atuando na decisão de uso e não aprofundar em outros fatores antecedentes. A existência de diversos modelos de aceitação de tecnologia validados não é garantia para que uma teoria seja considerada ótima em relação às outras conseguindo abarcar todos os fatores que exercem influência sobre a intenção em usar uma TIC, dada a complexidade e variedade destes fatores (Vera *et*

*al.*, 2021). O encontro do modelo ideal se torna mais improvável ao considerar que cada tecnologia e seu processo de uso possuem fatores contextuais específicos (Brito; Ramos, 2019).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Incluindo a natureza da pesquisa, abordagem metodológica, definição da população e amostragem, procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados.

Embora o processo de construção de uma pesquisa não seja algo compartimentalizado, estanque e linear, no qual se conclui uma etapa e não será mais preciso revê-la ou retornar a fase anterior (Quivy; Campenhoudt, 1998), a tabela 01 apresenta o processo metodológico para elaboração deste projeto de dissertação:

Tabela 1 – Processo de elaboração da dissertação

|        |  |
|--------|--|
| Fase 1 | Elaboração dos objetivos do estudo;            |
|        | Mapeamento sistemático da literatura;          |
|        | Análise do referencial teórico;                |
|        | Construção do modelo de análise.               |
| Fase 2 | Formalização das agendas de pesquisa;          |
|        | Definição do método e técnicas de pesquisa;    |
|        | Elaboração do Projeto de Qualificação;         |
|        | Desenvolvimento do sistema de coleta de dados; |
|        | Aplicação e análise do pré-teste;              |
|        | Readequações do instrumento de pesquisa.       |
| Fase 3 | Coleta de dados;                               |
|        | Análise de dados;                              |
|        | Redação do relatório de análise de dados;      |
|        | Elaboração final da dissertação.               |

Fonte: adaptado de Dias (2020)

A análise deste projeto tem como base os fundamentos da gestão na administração pública, STB, a natureza do atendimento na RFB, e-gov e o TAM com adaptações. Após revisão literária sobre os modelos de adoção de tecnologia, o TAM 1996 foi escolhido por ter sido validado inúmeras vezes em estudos ao longo de três décadas (Perácio, 2021), inclusive na aplicação para correio eletrônico (Davis, 1985), por continuar sendo aplicado (Dias, Costa, 2020) e pela sua simplicidade (Nascimento, 2018).

### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este projeto trata de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória pois pretende descobrir ideias, pensamentos e percepções relacionadas ao atendimento por *e-mail* na RFB, buscando informações sobre a natureza e a dinâmica do atendimento na RFB. Descritiva pois possibilita testar as hipóteses sobre o atendimento por *e-mail*, a construção de gráficos, tabelas e a imersão no fenômeno para ser capaz de apresentar uma visão mais abrangente dos dados investigados.

### 3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa adota abordagens qualitativa e quantitativa, tendo com objetivo principal investigar a aceitação do *e-mail* como canal de atendimento na RFB. A abordagem qualitativa está presente na exploração e entendimento de características e significados por parte de indivíduos relacionados ao fenômeno atendimento ao contribuinte da RFB. A abordagem quantitativa consiste na análise estatística da aceitação de uso do *e-mail* na RFB e sua relação com as variáveis contextuais.

### 3.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A estratégia da pesquisa englobou os procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados. Os dados qualitativos foram coletados em cinco entrevistas semiestruturadas presenciais ou por videochamada, conforme a preferência dos entrevistados. Sendo três profissionais da área contábil, todos escolhidos por frequentar o CAC há muitos anos e que com a sua experiência poderiam contribuir ativamente para que esta pesquisa conseguisse responder à pergunta de partida, e dois servidores da RFB com funções de gestão e assessoramento no atendimento. Portanto, nesta etapa da pesquisa a população corresponde a todos os profissionais do sistema tributário brasileiro e a amostra corresponde a não probabilística por julgamento.

Na outra etapa foi utilizado o método quantitativo, sob a técnica de coleta de dados do tipo *survey* com escala tipo *Likert* com cinco pontos numerados de resposta, sendo os extremos: discordo totalmente e concordo totalmente.

A população da pesquisa corresponde a cidadãos que foram atendidos pelo *e-mail* institucional da RFB, independentemente de terem usado também o atendimento presencial ou outros canais da RFB.

A amostragem foi não probabilística por conveniência, na qual foram selecionados respondentes atendidos pelo *e-mail* institucional da Delegacia da RFB em Campinas, devido a cada delegacia ter um endereço próprio de *e-mails* institucional, além de dez endereços de *e-mails* regionais. Os cidadãos atendidos pela equipe da DRF Campinas receberão ao final do texto do *e-mail* um convite e *link* para responder ao *survey* através da plataforma *Google Forms* em computador pessoal ou dispositivos móveis. Foram obtidos 1004 respondentes.

A pesquisa apresenta ainda corte transversal por coleccionar dados em período predeterminado sem fazer comparações com outros períodos, avaliando o atendimento por *e-mail* no CAC/DRF/CPS, no período de abril de 2020 a agosto de 2022. As entrevistas foram em novembro de 2022 e os questionários foram coletados de maio a julho de 2022.

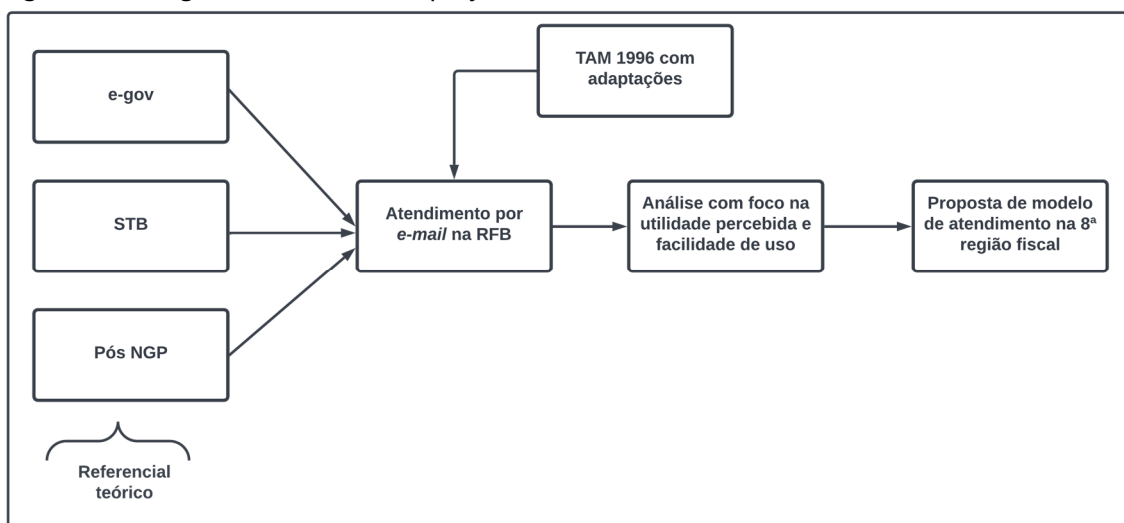
O questionário é composto por um grupo de questões socioeconômicas dos respondentes e o segundo grupo de questões é composto pelo *survey* adaptado a partir do modelo TAM para o contexto do atendimento por *e-mail* na RFB.

Antes da distribuição do questionário foi realizado um pré-teste com aproximadamente 10 participantes para eventuais adequações de conteúdo e formato. As respostas do pré-teste serão desconsideradas na análise de dados.

A análise de dados foi realizada em duas fases: análise descritiva e análise de dependência. Na descritiva foi avaliada a distribuição de frequência, médias e desvio padrão. Na análise de dependência trabalhou-se com duas variáveis independentes, a percepção de utilidade e a percepção de facilidade, e a intenção comportamental de uso como variável dependente, mediante as técnicas estatísticas de correlação e regressão linear múltipla.

O diagrama conceitual deste projeto é retratado na figura 10, considerando o referencial teórico e o instrumento TAM a ser aplicado para a avaliação e mensuração da aceitação do uso do *e-mail* no atendimento da RFB.

Figura 10 – Diagrama conceitual do projeto



Fonte: elaboração própria

A tabela 02, a seguir, contém o modelo de análise deste projeto com as respectivas dimensões e indicadores. O conceito referencial é o TAM 1996 e os tipos de serviços definidos pelo autor.

Tabela 2 – Modelo de análise

| Modelo de análise                       |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
| Conceito(s)                             | Dimensões                      | Indicadores   |
| Modelo de aceitação de tecnologia (TAM) | Facilidade percebida           | O número de usuários que afirmam que o uso do <i>e-mail</i> na RFB reduz seu esforço.                   |
|   | Utilidade percebida            | O número de usuários que percebem que o uso do <i>e-mail</i> na RFB aumenta o desempenho da sua tarefa. |
|   | Intenção comportamental de uso | O número de usuários que tem intenção em utilizar o <i>e-mail</i> mais vezes.                           |
|   | Uso real                       | Número de vezes que usa o <i>e-mail</i>   |

| Serviços da RFB | Tipos de atendimento na RFB | Quantidade de cada tipo de serviço demandado |
|-----------------|-----------------------------|--|
|-----------------|-----------------------------|--|

Fonte: elaboração própria

Finalizada a etapa metodológica, os próximos capítulos deste estudo apresentam, análise dos dados e conclusões.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo divide-se na análise dos fatores do TAM, dos fatores levantados pelos gestores, dos grupos de atendimento e a quarta secção da avaliação das hipóteses.

### 4.1 ANÁLISE DE ACORDO COM TAM

As variáveis da dimensão facilidade de uso tiveram média de avaliação entre 3,58 e 3,68; com mediana 4 para todas as variáveis. A moda foi 4 para os itens, exceto para o item F6 “No geral, usar o *e-mail* para atendimento na RFB é fácil” que obteve moda 5. O desvio padrão mais baixo foi 1,26 e o mais elevado 1,29. A tabela 03 organiza média, desvio padrão, curtose e assimetria das variáveis do TAM.

Tabela 3 – Resultados, medidas de posição e dispersão

|                     |    | Variável   | Média | Desvio padrão | Curtose | Assimetria |
|---------------------|----|--|-------|---------------|---------|------------|
| Facilidade de uso   | F1 | Aprender a usar o <i>e-mail</i> para atendimento na RFB é fácil para mim.                            | 3,60  | 1,29          | -0,57   | -0,69      |
|                     | F2 | Usar o <i>e-mail</i> facilita o meu atendimento na RFB.  | 3,68  | 1,27          | -0,41   | -0,78      |
|                     | F3 | A minha interação com o <i>e-mail</i> no atendimento com a RFB é clara e compreensível.              | 3,65  | 1,29          | -0,52   | -0,74      |
|                     | F4 | O <i>e-mail</i> para atendimento na RFB é flexível às minhas necessidades.                           | 3,61  | 1,28          | -0,55   | -0,70      |
|                     | F5 | É fácil me tornar habilidoso no uso do <i>e-mail</i> para atendimento na RFB.                        | 3,58  | 1,27          | -0,57   | -0,68      |
|                     | F6 | No geral, usar o <i>e-mail</i> para atendimento na RFB é fácil.                                      | 3,67  | 1,26          | -0,44   | -0,75      |
| Utilidade percebida | U1 | Usar o <i>e-mail</i> permite que meu atendimento na RFB seja mais rápido.                            | 3,63  | 1,28          | -0,53   | -0,73      |
|                     | U2 | Ao usar o <i>e-mail</i> para atendimento na RFB meu desempenho em outras tarefas melhora.            | 3,64  | 1,30          | -0,56   | -0,73      |
|                     | U3 | Usar o <i>e-mail</i> para atendimento na RFB aumenta minha produtividade em outras tarefas.          | 3,61  | 1,28          | -0,52   | -0,70      |
|                     | U4 | Meu atendimento na RFB fica mais efetivo (eficiente e eficaz) usando <i>e-mail</i> , evitando erros. | 3,61  | 1,27          | -0,51   | -0,70      |
|                     | U5 | Usar o <i>e-mail</i> torna meu atendimento na RFB mais fácil.  | 3,56  | 1,29          | -0,62   | -0,65      |
|                     | U6 | No geral, o atendimento na RFB por <i>e-mail</i> é útil para resolver meu problema.                  | 3,61  | 1,30          | -0,61   | -0,70      |
| Intenção de uso     | I1 | Utilizar <i>e-mail</i> para atendimento na RFB é uma boa ideia.                                      | 3,63  | 1,29          | -0,49   | -0,76      |
|                     | I2 | Eu pretendo utilizar <i>e-mail</i> para atendimento com a RFB, sempre que possível.                  | 3,67  | 1,29          | -0,39   | -0,81      |



|          |    |  |      |      |       |       |
|----------|----|--|------|------|-------|-------|
| Uso real | R1 | Eu uso meu <i>e-mail</i> para atendimento em outros órgãos públicos ou empresas. | 3,67 | 1,29 | -0,42 | -0,80 |
|          | R2 | Eu uso meu <i>e-mail</i> semanalmente.   | 3,60 | 1,30 | -0,57 | -0,71 |
| n = 1004 |    |  |      |      |       |       |

Fonte: elaboração própria

A dimensão utilidade percebida obteve entre seus itens a média de 3,56 a 3,64, mediana e moda em 4, com exceção do item U2 com moda 5. O desvio padrão esteve entre 1,27 e 1,30.

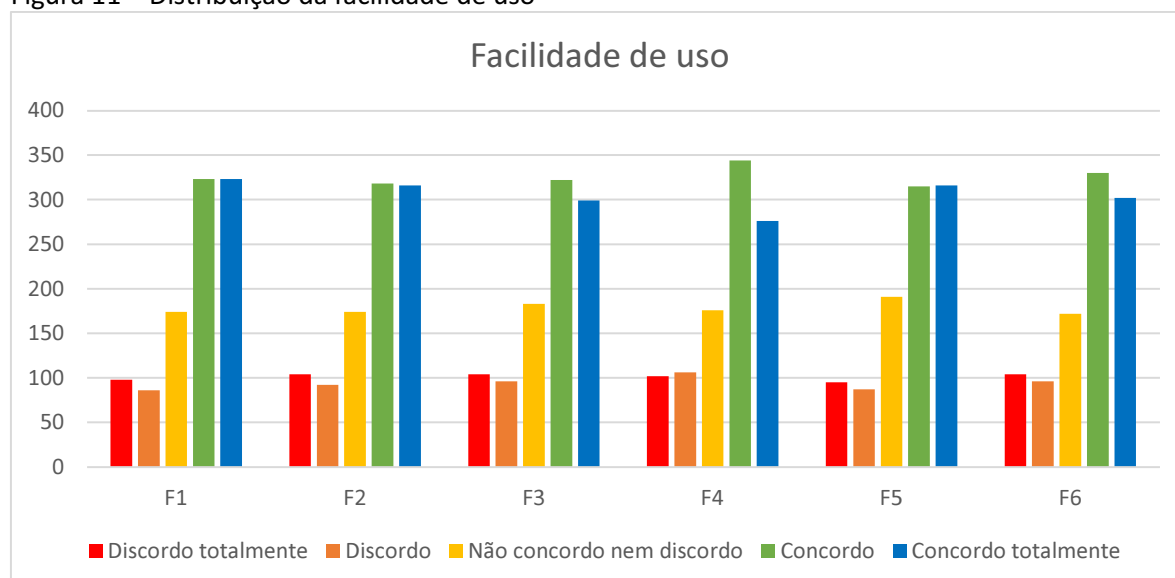
A intenção de uso no item I1 obteve média de 3,63 e no item I2 média de 3,67. O desvio padrão para ambos foi de 1,29, com mediana e moda em 5. Os itens R1 e R2 obtiveram, respectivamente médias de 3,67 e 3,60; desvio padrão de 1,29 e 1,30 como mediana e moda em 4.

As variáveis apresentam as respectivas medidas de dispersão (desvio padrão) com pouca diferença, o mesmo para as medidas de tendência central (média, mediana e moda). Todas as variáveis apresentaram curtose negativa, com valores de -0,62 a -0,39, representando curvas de distribuição platicúrticas.

Todas as médias apresentam um valor menor que as medianas, indicando, juntamente com a assimetria negativa, uma concentração de resultados na zona de valores mais elevados da amostra, à esquerda, favoráveis a aceitação do uso do *e-mail* no atendimento da RFB.

A figura 11 agrupa as respostas relativas às variáveis do constructo facilidade de uso.

Figura 11 – Distribuição da facilidade de uso



Fonte: elaboração própria

Observa-se um padrão na distribuição das frequências, com a predominância das respostas concordo e concordo totalmente, confirmando a assimetria e curtose negativas da tabela 03. Os indiferentes estão na terceira posição no número de respostas; as respostas somadas para discordo e discordo totalmente representam entre 18,13% e 20,72% de cada variável.

O item F1 “Aprender a usar o *e-mail* para atendimento na RFB é fácil para mim” obteve 98 respostas (9,76%) “Discordo totalmente”; 86 respostas (8,57%) “Discordo”; 174 respostas (17,33%) “Não concordo nem discordo”; 323 respostas (32,17%) “Concordo” e 323 (32,17%) “Concordo totalmente”. Aqueles que concordam e concordam totalmente alcançam 64,34% dos respondentes.

O item F2 “Usar o *e-mail* facilita o meu atendimento na RFB” obteve 104 respostas (10,36%) “Discordo totalmente”; 92 respostas (9,16%) “Discordo”; 174 respostas (17,33%) “Não concordo nem discordo”; 318 respostas (31,67%) “Concordo” e 316 (31,47%) “Concordo totalmente”. Para o item F2 a soma dos que concordam e concordam totalmente alcança 63,14% dos respondentes.

O item F3 “A minha interação com o *e-mail* no atendimento com a RFB é clara e compreensível” obteve 104 respostas (10,36%) “Discordo totalmente”; 96 respostas (9,56%) “Discordo”; 183 respostas (18,23%) “Não concordo nem discordo”; 322 respostas (32,07%) “Concordo” e 299 (29,78%) “Concordo totalmente”. A soma dos que concordam e concordam totalmente alcança 61,85% dos respondentes.

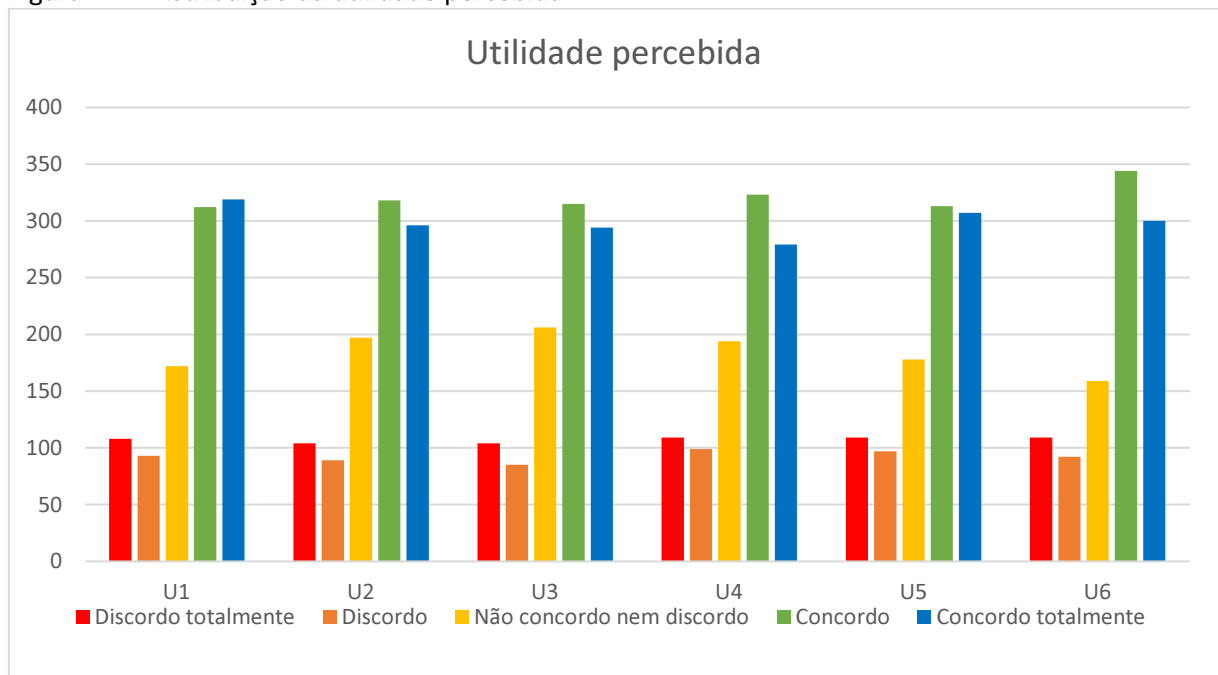
O item F4 “O *e-mail* para atendimento na RFB é flexível às minhas necessidades” obteve 102 respostas (10,16%) “Discordo totalmente”; 106 respostas (10,56%) “Discordo”; 176 respostas (17,53%) “Não concordo nem discordo”; 344 respostas (34,26%) “Concordo” e 276 (27,49%) “Concordo totalmente”. Aqueles que concordam e concordam totalmente alcançam 61,75% dos respondentes.

O item F5 “É fácil me tornar habilidoso no uso do *e-mail* para atendimento na RFB” obteve 95 respostas (9,46%) “Discordo totalmente”; 87 respostas (8,67%) “Discordo”; 191 respostas (19,02%) “Não concordo nem discordo”; 315 respostas (31,37%) “Concordo” e 316 (31,47%) “Concordo totalmente”. A soma dos que concordam e concordam totalmente representa 62,84% dos entrevistados.

O item F6 “No geral, usar o *e-mail* para atendimento na RFB é fácil” obteve 104 respostas (10,36%) “Discordo totalmente”; 96 respostas (9,56%) “Discordo”; 172 respostas (17,13%) “Não concordo nem discordo”; 330 respostas (32,87%) “Concordo” e 302 (30,08%) “Concordo totalmente”. Aqueles que concordam e concordam totalmente atingem 62,95% dos respondentes.

A figura 12 agrupa as respostas relativas às variáveis do constructo utilidade percebida.

Figura 12 – Distribuição da utilidade percebida



Fonte: elaboração própria

O constructo utilidade percebida tem suas variáveis com as seguintes frequências. O item U1 “Usar o *e-mail* permite que meu atendimento na RFB seja mais rápido” obteve 108 respostas (10,76%) “Discordo totalmente”; 93 respostas (9,26%) “Discordo”; 172 respostas (17,13%) “Não concordo nem discordo”; 312 respostas (31,08%) “Concordo” e 319 (31,77%) “Concordo totalmente”.

O item U2 “Ao usar o *e-mail* para atendimento na RFB meu desempenho em outras tarefas melhora” obteve 104 respostas (10,36%) “Discordo totalmente”; 89 respostas (8,86%) “Discordo”; 197 respostas (19,62%) “Não concordo nem discordo”; 318 respostas (31,67%) “Concordo” e 296 (29,48%) “Concordo totalmente”.

O item U3 “Usar o *e-mail* para atendimento na RFB aumenta minha produtividade em outras tarefas” obteve 104 respostas (10,36%) “Discordo totalmente”; 85 respostas (8,47%) “Discordo”; 206 respostas (20,52%) “Não concordo nem discordo”; 315 respostas (31,37%) “Concordo” e 294 (29,28%) “Concordo totalmente”.

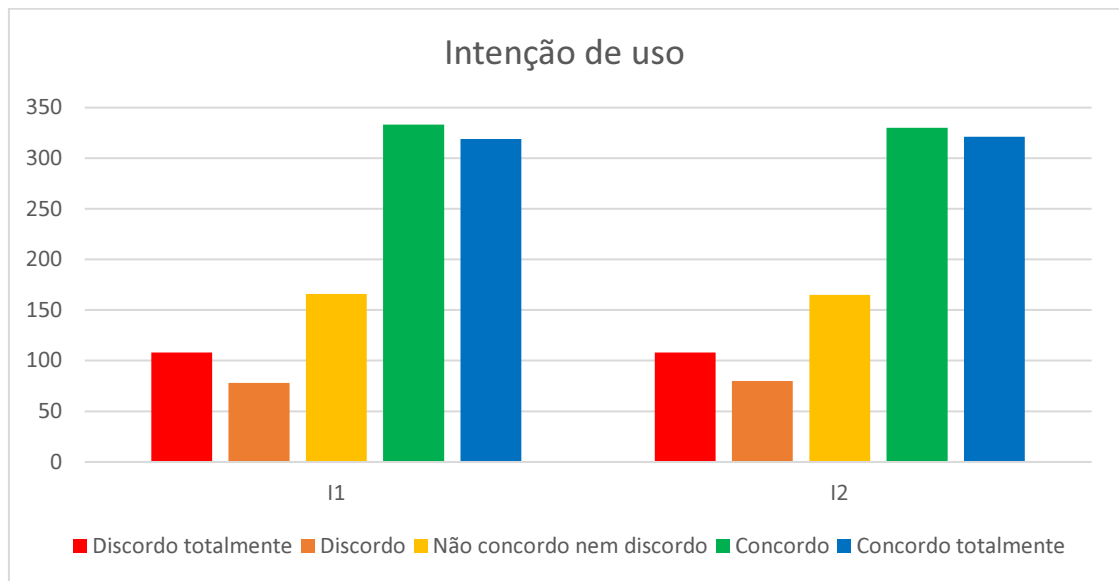
O item U4 “Meu atendimento na RFB fica mais efetivo (eficiente e eficaz) usando *e-mail*, evitando erros” obteve 109 respostas (10,86%) “Discordo totalmente”; 99 respostas (9,86%) “Discordo”; 194 respostas (19,32%) “Não concordo nem discordo”; 323 respostas (32,17%) “Concordo” e 279 (27,79%) “Concordo totalmente”.

O item U5 “Usar o *e-mail* torna meu atendimento na RFB mais fácil” obteve 109 respostas (10,86%) “Discordo totalmente”; 97 respostas (9,66%) “Discordo”; 178 respostas (17,73%) “Não concordo nem discordo”; 313 respostas (31,18%) “Concordo” e 307 (30,58%) “Concordo totalmente”.

O item U6 “No geral, o atendimento na RFB por *e-mail* é útil para resolver meu problema” obteve 109 respostas (10,86%) “Discordo totalmente”; 92 respostas (9,16%) “Discordo”; 159 respostas (15,84%) “Não concordo nem discordo”; 344 respostas (34,26%) “Concordo” e 300 (29,88%) “Concordo totalmente”. A figura 12 consolida a distribuição do constructo utilidade percebida, com predomínio da resposta concordo e concordo totalmente. Os respondentes indiferentes (não concordo e não discordo) ocupam um grupo intermediário entre o grupo dos concordantes e dos discordantes. Estes, por sua vez, formam o grupo minoritário, repetindo o padrão da facilidade de uso.

O constructo intenção de uso para o item I1 “Utilizar *e-mail* para atendimento na RFB é uma boa ideia” obteve 108 respostas (10,76%) “Discordo totalmente”; 78 respostas (7,77%) “Discordo”; 166 respostas (16,53%) “Não concordo nem discordo”; 333 respostas (33,17%) “Concordo” e 319 (31,77%) “Concordo totalmente”. O item I2 “Eu pretendo utilizar *e-mail* para atendimento com a RFB, sempre que possível” obteve 108 respostas (10,76%) “Discordo totalmente”; 80 respostas (7,97%) “Discordo”; 165 respostas (16,43%) “Não concordo nem discordo”; 330 respostas (32,87%) “Concordo” e 321 (31,97%) “Concordo totalmente, conforme a figura 13

Figura 13 – Distribuição da intenção de uso

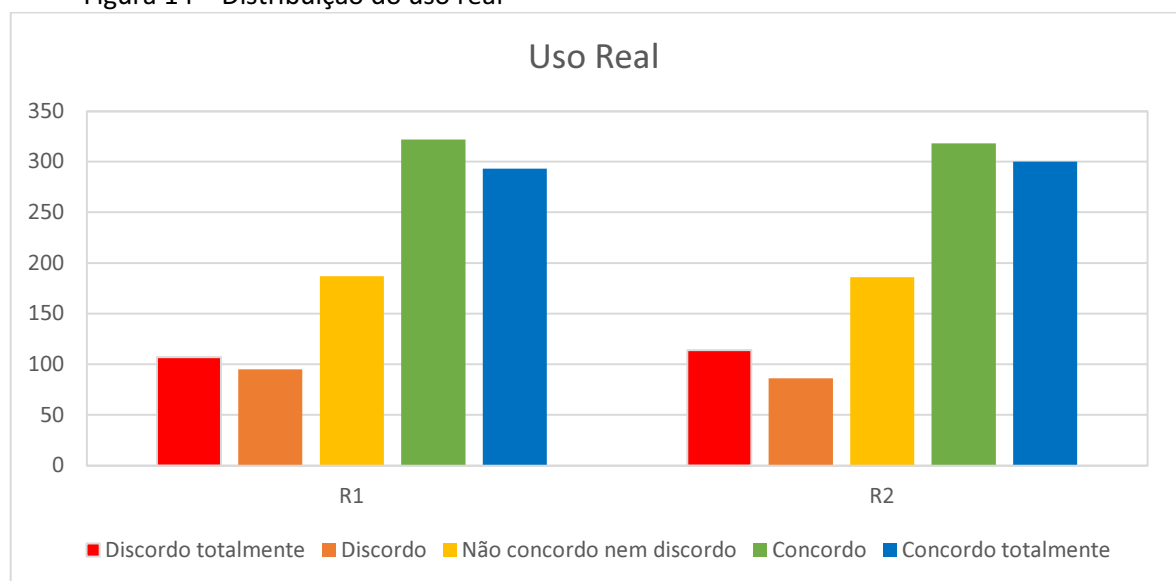


Fonte: elaboração própria

Na figura 13 é organizada a distribuição da intenção de uso, mantendo o padrão de agrupamento dos fatores facilidade de uso e utilidade, que influenciam a intenção (Davis, 1989).

A distribuição de frequência do uso real é retratada na figura 14, finalizando os fatores do TAM.

Figura 14 – Distribuição do uso real

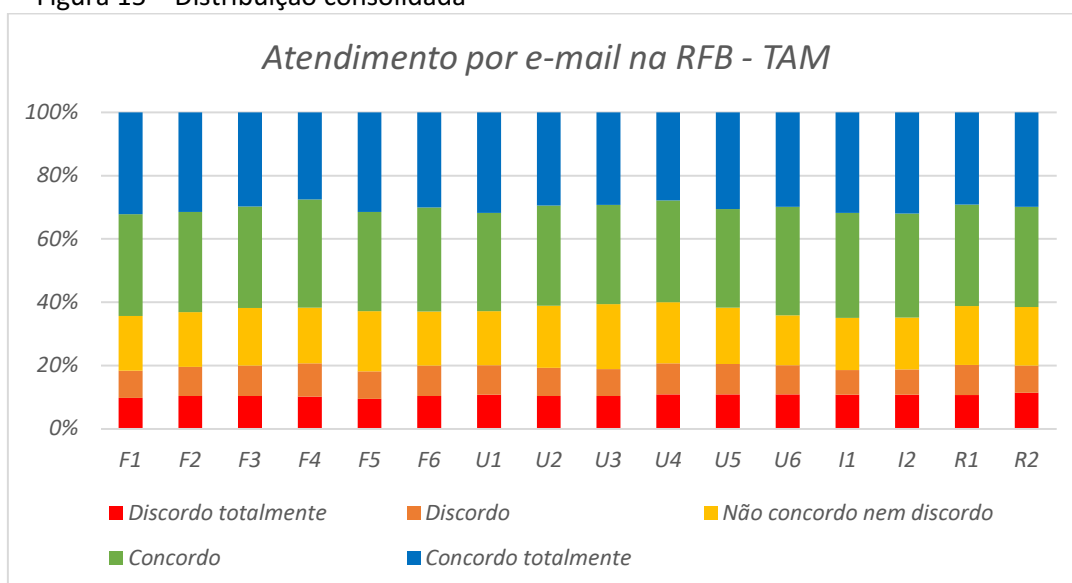


Fonte: elaboração própria

O constructo uso real para o item R1 “Eu uso meu *e-mail* para atendimento em outros órgãos públicos ou empresas” obteve 107 respostas (10,66%) “Discordo totalmente”; 95 respostas (9,46%) “Discordo”; 187 respostas (18,63%) “Não concordo nem discordo”; 322 respostas (32,07%) “Concordo” e 293 (29,18%) “Concordo totalmente”. O item R2 “Eu uso meu *e-mail* semanalmente” obteve 114 respostas (11,35%) “Discordo totalmente”; 86 respostas (8,57%) “Discordo”; 186 respostas (18,53%) “Não concordo nem discordo”; 318 respostas (31,67%) “Concordo” e 300 (29,88%) “Concordo totalmente”.

A figura 15 consolida todos os 16 fatores do TAM em um só elemento visual. As respostas “concordo” e “concordo totalmente” representam, para cada fator, entre 59,96% e 64,94%, com média de 62,50%.

Figura 15 – Distribuição consolidada



Fonte: elaboração própria

Dentre o grupo composto por “concordo” e “concordo totalmente” o maior valor percentual (64,94%) foi para o item I1, sendo que o constructo intenção de uso obteve os maiores valores. O menor valor foi para o item U4 (59,96%), ou seja, a diferença entre o maior e menor valor para aqueles que concordam com o uso do *e-mail* no atendimento da RFB foi de 4,98%. Ao considerar o grupo que não refuta o uso do *e-mail*, portanto, “nem concordo e nem discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”, cada item tem em média 80,43% das respostas, com valor mínimo de 79,28% e máximo de 81,87%. Os respondentes que não aceitam o uso do *e-mail*, ou seja, “discordo” e “discordo totalmente” dos fatores de aceitação

do TAM, representam em média 19,57% de cada item, com valores mínimos e máximos de 18,13% e 20,72%.

A associação entre os fatores do TAM para aceitação do uso do *e-mail* no atendimento da RFB é confirmada pelo valor de R múltiplo de 0,94 e pelos coeficientes de correlação linear de Pearson, conforme tabela 04. Neste coeficiente, valores sem correlação obtém o valor mínimo de -1 e valor máximo de +1, os quais são considerados com associação forte os valores acima de 0,70 entre duas variáveis. O presente estudo apresentou um coeficiente de correlação linear de Pearson médio de 0,82; indicando que em média 82% da variação de um fator y é explicada pela variação do fator x (Morettin; Bussab, 2017).

Tabela 4 – Coeficientes de correlação linear de Pearson

|    | F1   | F2   | F3   | F4   | F5   | F6   | U1   | U2   | U3   | U4   | U5   | U6   | I1   | I2   | R1   |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| F2 | 0,86 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| F3 | 0,86 | 0,87 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| F4 | 0,82 | 0,87 | 0,89 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| F5 | 0,87 | 0,83 | 0,88 | 0,87 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| F6 | 0,84 | 0,86 | 0,88 | 0,89 | 0,91 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| U1 | 0,81 | 0,88 | 0,86 | 0,88 | 0,84 | 0,88 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| U2 | 0,80 | 0,84 | 0,84 | 0,85 | 0,83 | 0,85 | 0,86 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| U3 | 0,80 | 0,83 | 0,83 | 0,84 | 0,84 | 0,85 | 0,86 | 0,95 |      |      |      |      |      |      |      |
| U4 | 0,78 | 0,83 | 0,84 | 0,86 | 0,81 | 0,84 | 0,86 | 0,90 | 0,90 |      |      |      |      |      |      |
| U5 | 0,80 | 0,85 | 0,85 | 0,87 | 0,83 | 0,87 | 0,89 | 0,90 | 0,90 | 0,92 |      |      |      |      |      |
| U6 | 0,79 | 0,85 | 0,86 | 0,88 | 0,84 | 0,87 | 0,87 | 0,88 | 0,88 | 0,90 | 0,93 |      |      |      |      |
| I1 | 0,80 | 0,86 | 0,86 | 0,87 | 0,84 | 0,88 | 0,86 | 0,89 | 0,89 | 0,89 | 0,91 | 0,93 |      |      |      |
| I2 | 0,80 | 0,85 | 0,85 | 0,87 | 0,83 | 0,86 | 0,86 | 0,89 | 0,88 | 0,89 | 0,90 | 0,91 | 0,93 |      |      |
| R1 | 0,72 | 0,72 | 0,70 | 0,69 | 0,72 | 0,72 | 0,71 | 0,75 | 0,75 | 0,74 | 0,74 | 0,73 | 0,76 | 0,75 |      |
| R2 | 0,72 | 0,71 | 0,72 | 0,69 | 0,72 | 0,72 | 0,70 | 0,73 | 0,73 | 0,73 | 0,71 | 0,72 | 0,75 | 0,74 | 0,79 |

Fonte: elaboração própria

Dentre os 120 coeficientes obtidos a partir das 16 variáveis do modelo de Davis (1989), o coeficiente na posição central obteve valor de 0,85. Os únicos valores abaixo de 0,70 foram entre o item F4 (o *e-mail* para atendimento na RFB é flexível às minhas necessidades) e R1 (eu uso meu *e-mail* para atendimento em outros órgãos públicos ou empresas); e entre F4 e R2 (eu uso meu *e-mail* semanalmente), ambos com coeficiente de 0,69 e, portanto, próximos do indicador de forte correlação. O constructo uso real apresentou os coeficientes mais baixos do conjunto de dados, se comparado com os outros constructos do TAM. O coeficiente de Pearson mais elevado foi encontrado entre os itens U2 (ao usar o *e-mail* para atendimento na

RFB meu desempenho em outras tarefas melhora) e U3 (usar o *e-mail* para atendimento na RFB aumenta minha produtividade em outras tarefas) no valor de 0,95.

Os elevados valores de correlação entre variáveis independentes podem indicar multicolinearidade caso o  $R^2$  não confirme a correlação entre a variável dependente e as independentes, dificultando a identificação dos fatores preditores (Maia, 2017). A correlação entre os fatores do TAM nesta pesquisa indica valores compatíveis com os estudos de Davis (1989); Davis, Bagozzi e Warsaw (1989); Venkatesh e Davis (1996); Perácio (2015) e Gomes (2022).

Considerando a confirmação de correlação entre as variáveis, foi aplicada a regressão linear múltipla para analisar a relação de dependência entre elas, conforme a tabela 05. A variável dependente escolhida, de acordo com o TAM, foi a intenção de uso, I2, que busca medir o quanto o cidadão pretende utilizar *e-mail* para atendimento com a RFB.

Tabela 5 – Regressão linear múltipla, resumo dos resultados

| Itens TAM | Valor P | Nível de significância | Erro padrão | R-quadrado ajustado | F de significação |
|-----------|---------|------------------------|-------------|---------------------|-------------------|
| F1        | 0,14    | P < 0,05               | 0,45        | 0,88                | 0                 |
| F2        | 0,03    |                        |             |                     |                   |
| F3        | 0,04    |                        |             |                     |                   |
| F4        | 0,02    |                        |             |                     |                   |
| F5        | 0,45    |                        |             |                     |                   |
| F6        | 0,34    |                        |             |                     |                   |
| U1        | 0,46    |                        |             |                     |                   |
| U2        | < 0,01  |                        |             |                     |                   |
| U3        | 0,10    |                        |             |                     |                   |
| U4        | < 0,01  |                        |             |                     |                   |
| U5        | < 0,01  |                        |             |                     |                   |
| U6        | < 0,01  |                        |             |                     |                   |

Fonte: elaboração própria

Foi utilizado o intervalo de confiança de 95%, o que é equivalente a um nível de significância de 5%, ou valor-P menor que 0,05 para cada variável. O valor R quadrado ajustado foi de 0,88, indicando que a regressão consegue explicar 88% das relações dos fatores do TAM. A análise de variância (ANOVA) apresentou F de significação 0, sendo confirmatório que existe



uma relação significativa entre a variável dependente e o conjunto das variáveis independentes.

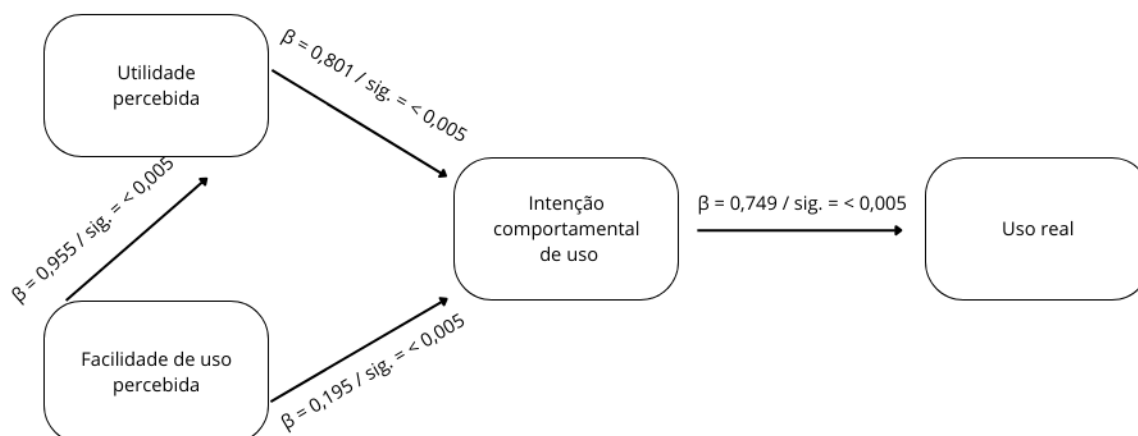
O erro padrão resultou em 0,45 pontos da escala Likert desta pesquisa, portanto dentro do intervalo de confiança do modelo estatístico e significando que existe a probabilidade de que 95% dos contribuintes da RF08 (população desta pesquisa) respondam o modelo TAM adaptado para este estudo com valores entre 2,75 e 4,51.

Embora o erro padrão ajude a verificar a confiabilidade da média amostral calculada, a faixa de valores de 2,75 a 4,51 para uma média de 3,63 dos constructos nesta escala Likert indica uma ausência de concentração próximo à média, ou seja, não existe uma distribuição estatística normal. Uma curva de distribuição achatada é novamente confirmada, indicando que uma parte dos contribuintes não têm aceitação ou têm baixa aceitação ao atendimento por *e-mail* na RFB. É possível que essa baixa aceitação seja explicada por fatores externos ao TAM, como competências técnicas, competências cognitivas (Dias, 2020), confiança no governo, cidadania, força dos laços sociais (Nascimento, 2018), maturidade, acessibilidade (Rampelotto; Löbler; Visentini, 2015), grau de escolaridade e nível de alfabetismo funcional (Cruz, 2021).

O valor-p para os preditores F2 (0,02), F3 (0,04), F4 (0,02), U2 (<0,01), U4 (<0,01), U5 (<0,01) e U6 (<0,01) produziram valor-P menor que 0,05; impactando significativamente a variável resposta I2. Entretanto, o valor-P para os itens F1, F5, F6, U1 e U3 é maior que 0,05 não refutando a hipótese nula, ou seja, estas variáveis não afastam a possibilidade de não haver aceitação do *e-mail* para atendimento na RFB.

A Figura 16 consolida os resultados da regressão linear múltipla considerando os constructos do TAM aplicados nesta pesquisa.

Figura 16 - Atendimento por e-mail na RFB pelo TAM



Fonte: Adaptado de Davis e Venkatesh, 1996

A Figura 16 - Atendimento por e-mail na RFB pelo TAM aponta que as variáveis independentes utilidade percebida e a facilidade percebida explicam a variável dependente intenção comportamental de uso, pois os níveis de significância são inferiores a 0,05. Ainda de acordo com o TAM 1996, a facilidade de uso influencia significativamente a utilidade percebida, e a intenção comportamental de uso explica o uso real da TIC, confirmando a sua eficácia como modelo de aceitação de tecnologia.

Os dados obtidos nesta análise indicam a aceitação do *e-mail* para atendimento na RFB pela maioria dos contribuintes, confirmando as hipóteses 1 e 2, as quais o contribuinte avalia positivamente a facilidade e a utilidade no uso de *e-mail* para atendimento na RFB. Mas com um alerta de que existe uma parte relevante dos contribuintes que dizem não aceitar o uso de *e-mail* na RFB.

## 4.2 ANÁLISE DOS TIPOS DE ATENDIMENTO

Ao cidadão-usuário foi perguntado qual serviço ele buscava na RFB e havia cinco respostas diferentes de acordo com pacote de serviços oferecido. Os nomes dos serviços apresentados estão voltados para a perspectiva do cidadão, entretanto, sob a perspectiva do gestor do atendimento a natureza – ou tipo, gênero, agrupamento – também interessa na organização do fluxo do trabalho. Esta foi a razão de avaliar também o atendimento por gênero e não somente por espécie. Em outros momentos o leque de serviços executivos foi maior, pois havia dezenas de atendimentos que eram executados conclusiva e

presencialmente. A partir de 2017 a RFB iniciou uma reorganização por processos de trabalho substituindo a divisão territorial, além da redução do atendimento dos serviços executivos, priorizando a recepção destas demandas para encaminhamento a outras equipes em retaguarda em detrimento do atendimento presencial e conclusivo (Brasil, 2020a). Inicialmente são apresentados os dados por espécie e em seguida os dados por gênero.

O atendimento relativo ao CPF (inscrição, alteração, regularização ou inventário) foi procurado por 623 respondentes, correspondendo a 62,05% do total. A entrega de petições, recursos ou outros documentos foi o serviço de 110 contribuintes, ou 10,96%. A busca por orientações sobre procedimentos da RFB atingiu 109 respostas, equivalente a 10,86% dos pesquisados. Já a obtenção de cópia de processos, declarações ou outros documentos foi objeto de 105 (10,46%) respondentes e a entrega de declaração não transmitida pela internet obteve 57 (5,68%) das respostas.

Destaca-se que 62,05% da demanda refere-se ao CPF, valor maior que a soma dos outros serviços e identificando o CPF como principal serviço das unidades de atendimento. Este dado é convergente com a importância do CPF como registro necessário para a garantia de direitos básicos do cidadão tais como acesso ao SUS, matrícula no sistema de ensino, benefícios previdenciários, farmácia popular ou sistema bancário, conforme Souza (2022) e Cosme e Marinho (2023).

Outros três serviços têm valores similares na faixa dos 10% cada – peticionamento, orientação e cópia – que, embora tenham participação menor, não podem ser relevados a segunda categoria. Eles podem estar relacionados com qualquer outro assunto da administração tributária: de CPF ao cadastro do ITR; de regras de IRPF ao IPI de refrigerante; de compensação de PIS/Cofins à dupla tributação de renda, por exemplo; exigindo do atendente constantes pesquisas além de uma visão generalista e atualizada da RFB.

O serviço com menor relevância do ponto de vista quantitativo da unidade de atendimento – transmissão de DIRPF em casos especiais – atingiu 5,68% da demanda, mas este atendimento implica no cumprimento de uma obrigação tributária acessória por parte da pessoa física e exige do atendente uma cuidadosa verificação para confirmar se o caso alcança os requisitos de excepcionalidade.

Os dados de atendimento presencial na região fiscal 08 para o ano de 2022 não confirmam exatamente a mesma proporção: o CPF representou 32,45% (370.103

atendimentos presenciais); cópia de declaração, processo e relatórios de pendência fiscal correspondem a 34,17% (389.443 atendimentos); a orientação alcançou 21,55% (245.828 atendimentos); peticionamento foi responsável por 11,59% (132.409 atendimentos); e a transmissão de declaração 0,24% (2.704 atendimentos), (Brasil, 2022b). Embora a amostra coletada nesta pesquisa não seja idêntica aos dados da RF08, mantém-se um padrão o qual o CPF figura isolado ou divide a maior demanda, seguido por orientação e peticionamento; e com menor demanda está a transmissão de DIRPF. Ressalte-se que a cópia atualmente é um serviço disponível de forma menos restritiva, pois antes somente estava disponível por acesso ao e-CAC com certificado digital, e desde 2022 está acessível no Portal e-CAC através dos níveis ouro e prata da conta gov.br (Brasil, 2022c). Não foram encontrados dados dos tipos de serviços no atendimento por *e-mail* abrangendo toda a RF08.

O serviço relacionado ao CPF no constructo facilidade de uso apresentou no *survey* valor médio de 3,70; mediana 4 e moda 5, desvio padrão de 1,21, curtose de -0,25 e assimetria de -0,85. A utilidade percebida apresentou média de 3,67; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,23; curtose de -0,34 e assimetria de -0,80. A intenção comportamental apresentou média de 3,71; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,27; curtose de -0,29 e assimetria de -0,87. O constructo uso real apresentou média de 3,59; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,22; curtose de -0,33 e assimetria de -0,75.

O serviço transmissão de declaração de um rol específico de casos não autorizados a transmitir pelo contribuinte pela internet e que dependem de uma validação do atendente da RFB, no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,44; mediana 4 e moda o valor 5, desvio padrão de 1,20; curtose de -0,62 e assimetria de -0,44. A utilidade percebida apresentou média de 3,45; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,23; curtose de -0,78 e assimetria de -0,47. A intenção comportamental apresentou média de 3,56; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,25; curtose de -0,52 e assimetria de -0,63. O constructo uso real apresentou média de 3,47; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,18; curtose de -0,35 e assimetria de -0,61.

O serviço de obtenção de cópia de processos e declarações no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,58; mediana e moda o valor 4, desvio padrão de 1,07, curtose de 0,04 e assimetria de -0,68. A utilidade percebida apresentou média de 3,60; mediana e moda o valor 4, desvio padrão de 1,20, curtose de -0,09 e assimetria de -0,76. A intenção

comportamental apresentou média de 3,69; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,18; curtose de -0,10 e assimetria de -0,84. O constructo uso real apresentou média de 3,67; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,14; curtose de -0,01 e assimetria de -0,76.

O serviço de recepção de petições no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,54; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,24; curtose de -0,64 e assimetria de -0,61. A utilidade percebida apresentou média de 3,50; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,27; curtose de -0,72 e assimetria de -0,62. A intenção comportamental apresentou média de 3,54; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,32; curtose de -0,60 e assimetria de -0,75. O constructo uso real apresentou média de 3,54; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,32; curtose de -0,78 e assimetria de -0,65.

O serviço de orientação no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,51; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,23; curtose de -0,60 e assimetria de -0,60. A utilidade percebida apresentou média de 3,49; mediana 4 e moda 5, desvio padrão de 1,29; curtose de -0,70 e assimetria de -0,58. A intenção comportamental apresentou média de 3,61; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,32; curtose de -0,51 e assimetria de -0,76. O uso real apresentou média de 3,70; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,25; curtose de -0,37 e assimetria de -0,77. A seguir inicia-se a abordagem a partir dos tipos/gênero dos serviços.

O tipo de serviço classificado como executivo é aquele de execução e conclusão imediata, sem a necessidade de encaminhamento para outra equipe ou setor, ainda que não seja um atendimento presencial ou síncrono. Em evidência o serviço relacionado ao CPF, que envolve inscrição, alteração e regularização do cadastro; obtenção de cópias de processos ou declarações. Unidades de atendimento já aplicaram o atendimento executivo para a análise de DIRPF em malha, a popular malha fina, o contribuinte sentava-se à mesa com o auditor e o serviço era executado de forma imediata finalizando com a liberação da DIRPF ou lançamento do auto de infração. Outro exemplo de serviço executivo é a verificação de bagagem do viajante em portos, aeroportos e fronteira. Serviços nesta modalidade possuem uma tendência em ter um tempo médio de atendimento mais elevado, facilitando a existência de fila de espera (normalmente por agendamento), mas não possuem estoque. O tempo médio de atendimento refere-se ao tempo utilizado pelo atendente, não foram encontrados registros do tempo médio de atendimento global. Sob a perspectiva do usuário do serviço o

tempo de espera global considera o tempo de espera do agendamento, tempo de espera na fila presencial ou *online* síncrono, e tempo em estoque até a análise.

O tipo de serviço receptivo é, de certa forma, o oposto do executivo. Consiste na recepção de petições, mas sem análise alguma ou somente em aspectos formais essenciais. A análise será realizada por outra equipe na retaguarda. Em regra, este tipo de serviço elimina o desconforto da fila de espera no presencial ou no *online* síncrono, mas cria o risco de estoque de pedidos/processos. Em geral seu tempo de atendimento é o menor dentre os outros tipos. Salienta-se que o serviço receptivo tem proteção constitucional consagrado como o direito de petição (Moraes, 2005). O serviço receptivo é composto pela entrega de petições, recursos ou outros documentos – chamado também de serviço de protocolo geral – além da transmissão de declaração de DIRPF para um rol específico de casos não autorizados diretamente pelo contribuinte via internet, e que dependem de uma validação do atendente da RFB.

O tipo de serviço orientativo engloba todo o tipo de pergunta ou ajuda, seja aquela de primeiro contato com o órgão, em que o usuário ainda não sabe nem mesmo os canais de comunicação ou os procedimentos que ele deve tomar, até questionamentos considerados mais complexos. No contexto tributário a orientação pode ser definida como a explicação dos procedimentos para a execução de determinado ato de responsabilidade do contribuinte, e a explicação em que são oferecidas as opções que o contribuinte possui. Em termos práticos: quando um contribuinte procura ajuda ao atendimento com um auto de infração, ele tem ao menos três opções: o pagamento à vista, ou o parcelamento ou a impugnação, todos excludentes entre si. Este tipo de atendimento tende a ser o mais demorado.

Tomando o exemplo acima, se o contribuinte perguntar qual é a melhor opção para ele, estar-se-á diante do serviço consultivo, o último tipo de serviço neste modelo de classificação. O atendimento consultivo implica em ajudar o contribuinte a escolher a sua melhor estratégia, especificamente e individualmente. O atendimento consultivo inclui, por exemplo, o preenchimento de declarações, definição de regime tributário, formulação de impugnações e recursos, classificação de mercadorias, adesões a regimes especiais aduaneiros, adesões a parcelamentos especiais e o planejamento tributário levando em conta o sistema tributário brasileiro repleto de opções, obrigações e lacunas (Jacob, 2021). A defesa dos interesses do contribuinte e a respectiva estratégia escolhidas são incompatíveis com o

exercício do servidor público, sendo, portando, distinta da atividade de orientação, caracterizada pela imparcialidade e impessoalidade (Moraes, 2005). Este serviço, que poderia ser chamado de consultoria ou assessoria tributária pode ser realizado por profissionais do setor privado ou por instituições de ensino superior com convênio com a RFB através do projeto Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF). O projeto tem como objetivo oferecer a prestação de serviços consultivos gratuitos a cidadãos e pequenas empresas promovendo a prática fiscal e contábil dos estudantes das instituições de ensino superior, a contrapartida da RFB é a oferta de apoio e cursos aos estudantes que atuam no NAF (Brasil, 2022a). Como o tipo de serviço consultivo não é realizado pelas unidades, não foi lançado como item de resposta no presente *survey*.

A Figura 17, apresenta a distribuição dos três agrupamentos de serviços realizados na RFB.

Figura 17 – Distribuição por tipo de atendimento



Fonte: elaboração própria

A demanda pelo tipo de serviço executivo atinge 728 (72%), sendo 623 (62%) por serviços de CPF e 105 (10%) por serviços de cópia de declaração ou processos. A importância do serviço executivo é a sua urgência para concluir atos da vida socioeconômica do cidadão, a transformação de todo serviço executivo em receptivo é possível, mas com o eminente risco de receber muitas críticas dos usuários. Os 72% de atividade executiva, conforme a figura 16, realçam a vocação social do atendimento. O serviço receptivo é responsável por 17% e o orientativo por 11% da demanda.

O tipo de serviço classificado como executivo, composto por 728 respostas, no constructo facilidade de uso apresentou no *survey* média de 3,69 pontos na escala Linket utilizada nesta pesquisa; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,19, variância de 1,42, curtose de -0,23 e assimetria de -0,82. A utilidade percebida apresentou média de 3,66; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,21; variância de 1,47; curtose de -0,32 e assimetria de -0,79. A intenção comportamental obteve média de 3,71, mediana e moda 4, desvio padrão de 1,25, variância de 1,57, curtose de -0,27 e assimetria de -0,86. O uso real apresentou média de 3,60, mediana e moda 4, desvio padrão de 1,20, variância de 1,46, curtose de -0,29 e assimetria de -0,76.

O tipo de serviço receptivo, composto por 167 respostas, no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,51; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,22; variância de 1,49, curtose de -0,66 e assimetria de -0,54. A utilidade percebida apresentou média de 3,48; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,26, variância de 1,58, curtose de -0,76 e assimetria de -0,56. A intenção comportamental alcançou média de 3,55, mediana e moda 4, desvio padrão de 1,29, variância de 1,66, curtose de -0,59 e assimetria de -0,71. O uso real apresentou média de 3,51, mediana e moda 4, desvio padrão de 1,27, variância de 1,62, curtose de -0,68 e assimetria de -0,63.

Para o tipo de serviço orientativo, composto por 109 respostas, o constructo facilidade de uso conseguiu média de 3,51; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,23; variância de 1,51, curtose de -0,60 e assimetria de -0,59. A utilidade percebida apresentou média de 3,49; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,29, variância de 1,66, curtose de -0,70 e assimetria de -0,58. A intenção comportamental obteve média de 3,67, mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,32, variância de 1,73, curtose de -0,51 e assimetria de -0,76. O uso real apresentou média de 3,70, mediana 4 e moda 5, desvio padrão de 1,24, variância de 1,55, curtose de -0,37 e assimetria de -0,77.

Os três agrupamentos de serviço tiveram médias entre 3,48 e 3,71 para os constructos do TAM. O desvio padrão teve como valores mínimos e máximos 1,19 e 1,32 respectivamente. Todos os tipos de serviços para todas as dimensões do TAM apresentaram curtose negativa, entre -0,76 e -0,23, indicando as respectivas curvas de dispersão achatadas, mas com concentração nos valores maiores da escala, de acordo com as medidas de assimetrias negativas variando de -0,86 a -0,54. O serviço executivo obteve as curvas de distribuição



menos achatadas se comparadas com os outros dois serviços, fato demonstrado também pelos menores valores de desvio padrão. A facilidade de uso e utilidade percebida para o serviço executivo receberam as médias mais altas, mas sendo insuficiente para afirmar que a execução imediata da demanda favoreça a aceitação do uso da TIC. A Tabela 6 resume os dados estatísticos organizados pelos agrupamentos de serviços.

Tabela 6 – Dados descritivos por tipo de atendimento

| Variável TAM        | Tipos       | Média | Desvio padrão | Curtose | Assimetria |
|---------------------|-------------|-------|---------------|---------|------------|
| Facilidade de uso   | Executivo   | 3,69  | 1,19          | -0,23   | -0,82      |
|                     | Receptivo   | 3,51  | 1,22          | -0,66   | -0,54      |
|                     | Orientativo | 3,51  | 1,23          | -0,60   | -0,59      |
|                     |             |       |               |         |            |
| Utilidade percebida | Executivo   | 3,66  | 1,21          | -0,32   | -0,79      |
|                     | Receptivo   | 3,48  | 1,26          | -0,76   | -0,56      |
|                     | Orientativo | 3,49  | 1,29          | -0,70   | -0,58      |
|                     |             |       |               |         |            |
| Intenção de uso     | Executivo   | 3,71  | 1,25          | -0,27   | -0,86      |
|                     | Receptivo   | 3,55  | 1,29          | -0,59   | -0,71      |
|                     | Orientativo | 3,67  | 1,32          | -0,51   | -0,76      |
|                     |             |       |               |         |            |
| Uso real            | Executivo   | 3,60  | 1,20          | -0,29   | -0,76      |
|                     | Receptivo   | 3,51  | 1,27          | -0,68   | -0,63      |
|                     | Orientativo | 3,70  | 1,24          | -0,37   | -0,77      |

Fonte: elaboração própria

Ao compararmos as médias, desvios padrão, curtoses e assimetrias das dimensões do TAM com os três tipos de atendimento percebe-se que os valores são semelhantes, não permitindo afirmar que existe diferença significativa de aceitação do uso de *e-mail* para o atendimento entre as espécies e os gêneros de atendimento.

Para o usuário do atendimento por *e-mail*, de acordo com esta pesquisa, o tipo de serviço requerido não aponta uma diferenciação na aceitação das TIC. Possíveis causas, que demandariam outros estudos, seriam a indiferença por parte do usuário se ele busca uma orientação, consultoria ou a execução de um serviço, seja através da recepção ou execução

imediate. O contribuinte estaria mais interessado em outros fatores como a produtividade e qualidade do serviço prestado (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011), sendo, a depender de outros estudos, esta classificação mais efetiva aos agentes e gestores de atendimento na administração tributária.

Agentes do nível de rua ao executarem políticas públicas, com os treinamentos adequados, poderiam se beneficiar ao distinguir claramente os tipos de atendimento para aplicação de políticas adequadas para cada contexto. Os dilemas dos servidores no nível de rua (Lipsky, 1980) no atendimento orientativo possivelmente estariam mais relacionados com as políticas de educação fiscal e o cumprimento espontâneo das obrigações fiscais. O mesmo dilema se faz presente entre o atendimento orientativo e consultivo: de um lado o dever de orientar uma pessoa sem competências cognitivas ou técnicas que provavelmente não conseguirá concluir sua tarefa, na outra extremidade a possibilidade do servidor da RFB efetivamente ajudar o cidadão fazendo um ato em nome dele para que ele fique em ordem com a administração tributária. Já os dilemas no caso de transmissão de DIRPF, possivelmente, estariam relacionados com o fortalecimento da presença fiscal. A manutenção do cadastro de pessoas físicas, provavelmente, enfrentaria os desafios de políticas de inclusão social.

#### 4.3 FATORES APRESENTADOS PELOS GESTORES

Nesta seção são apresentados os resultados que buscam identificar outros fatores determinantes para o uso do atendimento por *e-mail*. Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas, sendo três com gestores da área tributária e contábil com mais de uma década de experiência e que frequentam o atendimento presencial nas unidades da RFB de Campinas-SP e região. Outros dois gestores entrevistados são servidores de carreira da RFB, possuindo também pelo menos uma década de experiência com atendimento na 8ª região fiscal. As entrevistas buscam obter informações qualitativas não obtidas com o TAM, complementando os fatores relacionados ao uso de *e-mail* no atendimento e uma visão mais ampla considerando os demais canais de atendimento na RFB. As entrevistas semiestruturadas foram objeto de análise de conteúdo conforme Bardin (1977), cuja unidade de registro são as frases que apontam características ou fatores relacionados ao atendimento em geral e por *e-mail*, e a categorização ocorre a partir dos construtos do TAM e da relação dos entrevistados com o órgão.

Como argumentos favoráveis ao atendimento por *e-mail* os entrevistados externos à RFB usam os termos facilidade, comodidade, conveniência. As afirmações “usar o *e-mail* é prático”, “o *e-mail* permite o encaminhamento imediato da demanda e posso me dedicar a outras tarefas”, “sem sair do escritório”, “sem necessidade de deslocamento e custos inerentes” e “facilidade em enviar documentos adicionais” corroboram favoravelmente ao uso do *e-mail* na RFB.

De acordo com um dos entrevistados “há mais respaldo para o usuário do serviço por ser uma comunicação escrita se comparado a comunicação verbal, utilizada no presencial, especialmente nas orientações. É mais fácil ao chefe da unidade acompanhar as respostas e fazer correções para uniformizar a linguagem e a orientação dada”.

Os gestores internos destacam que a implementação do atendimento por *e-mail* foi seguida de acentuada redução no número de reclamações de atendimento na ouvidoria, a unidade de atendimento em Campinas é citada como exemplo, a qual, em 2019, somente com o atendimento presencial, tinha em média 30 reclamações ao mês e com o início do serviço por *e-mail*, forçado pelas medidas contra a pandemia de Covid-19, obtém média de 4 reclamações ao mês em 2021. Um dos gestores considera que a pandemia não teve um efeito atenuante nas reclamações dos serviços da RFB, pois outras áreas tiveram aumento no número.

A coexistência do atendimento presencial com o serviço por *e-mail* está presente em todas as entrevistas, diz um dos gestores que “o presencial é necessário para pessoas idosas que não dominam o celular e a internet, para as pessoas com alguma dificuldade de uso ou carência econômica”, complementa um outro gestor, “na prática, o CPF se tornou o principal identificador do país, nenhuma atividade econômica é realizada sem CPF e agora até serviços básicos como atendimento no SUS, farmácia popular ou creches pedem o CPF dos pais e da criança, na urgência, a primeira coisa que a pessoa faz é se dirigir à Receita, por isso acho necessário a manutenção do atendimento presencial”.

“Não há o trabalho de agendamento prévio com o risco de não haver vagas disponíveis ou com data distante”, “sem o *stress* de agendamento muito longe e horário de chamada atrasado” e “sem perder tempo com fila atrasada” são vantagens do *e-mail* diretamente relacionadas com o atendimento presencial controlado por agendamento prévio que foram citadas pelos gestores internos e externos. Eles também defendem a existência de equipes de

atendimento por *e-mail* especializadas por assunto, reforçando o modelo do serviço fale conosco e das equipes verticalizadas.

Os principais argumentos desfavoráveis ao uso do *e-mail* no atendimento da RFB citados pelos gestores externos são o fato de “não haver a conversa olho no olho”, a “falta do contato humano”, um dos gestores considera “mais fácil o atendimento presencial para tirar determinadas dúvidas”

A velocidade de conclusão da demanda comparando o atendimento presencial com *e-mail* ou chat foi um fator que apresentou alguma divergência. Um gestor externo expôs que para os casos urgentes e críticos ele consegue a solução mais rapidamente pelo atendimento presencial, pois tem a oportunidade de conversar e explicar sua urgência, sendo os canais digitais “frios e impessoais”. Ele ainda coloca que “para a conclusão de casos emergenciais, se o *e-mail* demorar para responder não vale a pena”. Os outros gestores consideram que o *e-mail* e o chat são mais rápidos em concluir uma demanda comparativamente ao presencial.

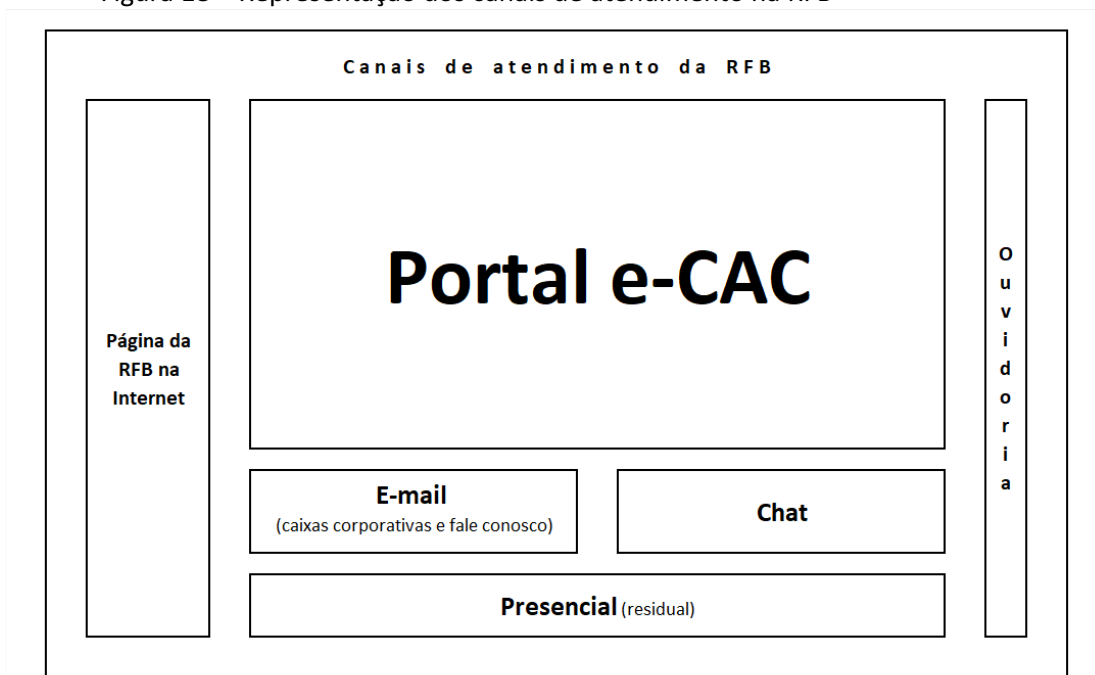
Um dos gestores externos afirmou que a existência de vários endereços de *e-mail* não é um facilitador, pois cada unidade local tem um endereço e a unidade regional também tem o seu, o que faz com que o escritório “classifique” as unidades que oferecem atendimento mais rápido, de melhor qualidade ou com mais conhecimento em determinado assunto, corroborando com Rampelotto, Löbner e Visentini (2015) nas questões da complexidade do sistema tributário e seus reflexos no servidor ao nível da rua de Lipsky (1980). O mesmo gestor também diz que já enviou a mesma demanda para mais de um endereço de *e-mail* ao mesmo tempo, com o objetivo de garantir efetividade e velocidade, “atirando para todos os lados”. O mesmo gestor argumenta, com base na troca de experiências com seus clientes, que o profissional tributário obtém melhor proveito do chat e *e-mail* por saber o que e como pedir, e o usuário leigo tem mais dificuldade, procurando mais o serviço presencial.

Todos os gestores confirmam que casos não resolvidos pelo *e-mail* ou pelo chat provocam a busca por atendimento pessoal, na crença de que este será mais efetivo ou mesmo conclusivo. Os principais argumentos desfavoráveis ao uso do *e-mail* no atendimento da RFB são argumentos relacionados a favor do atendimento presencial, um vetor que atua negativamente no *e-mail* é, em regra, um vetor positivo no presencial.

Todos os entrevistados afirmam que a pandemia de Covid-19 provocou mudanças drásticas nos canais de atendimento e não veem razão para que o órgão volte aos mesmos moldes pré-pandemia, embora ajustes e correções se façam necessários. Em relação aos outros canais e temas do atendimento, mas que se relacionam com o *e-mail*, os gestores destacam a importância de haver diversos canais, mas que eles sejam efetivos e não incentivem o contribuinte a disparar a mesma demanda em diversos canais, gerando uma sobrecarga no órgão. O portal e-CAC deve continuar sua expansão oferecendo mais serviços, mas é muito importante manter o atendimento presencial, ainda que reduzido ou residual.

Considerando as manifestações dos profissionais é possível fazer um modelo em que o Portal e-CAC represente o principal canal de atendimento. Em segundo nível, de maneira concorrente, para orientações com interação humana, temos o chat e *e-mail* (caixas corporativas e fale conosco). E no terceiro nível, em caráter residual, temos o atendimento presencial. A página da RFB na internet é um canal que está disponível a qualquer momento, embora seja somente um canal orientativo e a ouvidoria como um canal paralelo e independente para manifestação do cidadão, conforme a Figura 18.

Figura 18 – Representação dos canais de atendimento na RFB



Autor: elaboração própria

Confirmando o modelo da Figura 18, o chat e *e-mail* foram citados como espécies do mesmo gênero por suas características definidoras e suas funções no contexto do atendimento da RFB, sendo objeto de crítica quando se trata de casos complexos ou excepcionais: “quando o caso é complexo e de difícil solução normalmente eles não são efetivos, não resolvem”, ainda comparando os dois canais um gestor define que “no chat você tem a expectativa de conclusividade no momento, no *e-mail* não há essa expectativa, então o *e-mail* deve ter uma resposta rápida, sendo 24 horas um bom prazo”. Todos os gestores externos apontam como defeitos do chat o tempo de espera para ser atendido, relatando até três horas na fila para iniciar a conversa e constantes quedas na página.

Ambos os gestores internos oferecem uma abordagem mais teórica das questões sobre chat e email: “o chat traz a vantagem da segurança em relação ao sigilo fiscal, uma vez que o acesso acontece pelo e-CAC com certificado digital ou conta gov padrão prata ou ouro. Esta segurança formal não existe atualmente no *e-mail*, mas vimos que as equipes de caixa corporativa desenvolveram um método indireto de proteger o sigilo fiscal e conversar especificamente sobre questões daquele contribuinte, as equipes pedem que o contribuinte se identifique com autorretrato (*selfie*), foto do documento de identidade e relatório fiscal, além de outros documentos que, em tese, somente o contribuinte tem acesso”. O fator sincronicidade é esmiuçado por um dos gestores internos: “o chat é um atendimento síncrono, portanto sugere que o serviço será concluído *online*, mas está sujeito a uma fila de espera, sendo causa de reclamações. Já o *e-mail* é assíncrono, evitando este desgaste para o cidadão e menos pressão ao atendente, permitindo que o atendente possa estudar a demanda com mais calma antes de executar um comando ou redigir uma resposta, além de possibilitar que o atendente decida quais casos responder primeiro, os mais simples ou os mais complexo. No chat não há essa liberdade, mantem-se uma característica do atendimento presencial de fila para o cidadão e pressão ao atendente”.

A qualidade das respostas é outro fator alertado pelos gestores internos, “vemos respostas da caixa corporativa e chat consideradas inadequadas, indicando a necessidade de treinamentos aos servidores e padronização nas respostas, ainda que tenhamos um ser humano interagindo com o cidadão”. A especialização e regionalização das equipes é considerada pelos gestores internos como o caminho a seguir pela instituição: “a especialização torna as equipes mais eficientes e com o fim das delegacias por jurisdição

territorial temos as equipes regionais ou nacionais, permitindo uma uniformidade nos procedimentos e análises”.

A página da RFB na internet é objeto de críticas por todos entrevistados: “informação difícil de encontrar, o *site* é imenso”, “falta clareza na informação”, “para achar alguma informação dentro do *site* da RFB uso o *Google*, é mais fácil”, “se nós temos dificuldade em encontrar informação na página da RFB, imagine o contribuinte”, “as mudanças no *site* têm tornado o *site* da RFB cada vez pior”, “atualmente o *layout* está muito bonito, mas não acho mais nada” e “a seção ‘onde encontro’, que funcionava como um índice temático foi eliminado”.

Especificamente sobre as informações dos canais de atendimento na página da RFB os gestores destacam a necessidade de “divulgação adequada dos canais”, “quando o usuário chega ao agendamento, não há informação sobre o *e-mail* ou um link para a seção com dados na unidade local. O e-CAC fica em um local do *site*, o agendamento em outro e informações de cada unidade em outro, não há *link* entre eles, não há uma integração”. Um dos gestores internos sugere que as ouvidorias poderiam ser mais utilizadas como um instrumento de gestão muito poderoso e não somente como um segundo nível de atendimento.

Considerando as manifestações dos entrevistados, consolida-se os fatores contextuais relacionados com a aceitação do uso de *e-mail* no atendimento da RFB: praticidade; facilidade; uniformidade na linguagem das respostas; uniformidade dos procedimentos; complexidade da demanda; sincronicidade; urgência; habilidade no uso das TIC; velocidade; desempenho; produtividade; custos; deslocamento; segurança da comunicação escrita; controle da chefia imediata; fila “virtual” de agendamento; atrasos no dia agendado; especialização das equipes; contato humano. A figura 19 organiza estes fatores contextuais a partir do TAM.

Figura 19 – Comparativo dos fatores contextuais com o TAM

| Modelo | Dimensão                    | Variáveis                | Variáveis contextuais |                                       |                         |
|--------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| TAM    | Facilidade de uso percebida | Aprendizado              |                       | População hipossuficiente socialmente | Entrevista com gestores |
|        |                             | Operabilidade e manuseio |                       | Praticidade, sigilo fiscal            |                         |

|  |                     |                              |  |   |  |
|--|---------------------|------------------------------|--|---|--|
|  |                     | Clareza e compreensibilidade |  | Complexidade do caso, segurança da comunicação escrita  |  |
|  |                     | Flexibilidade                |  | Sincronicidade, impessoalidade, priorização de caso urgente ou especial, contato humano   |  |
|  |                     | Facilidade de uso            |  | Facilidade  |  |
|  | Utilidade percebida | Velocidade                   |  | Velocidade na análise da demanda  |  |
|  |                     | Desempenho                   |  | Desempenho, nível de especialização das equipes, fila "virtual" de agendamento, atrasos no dia agendado, redução das reclamações, controle de qualidade pela chefia imediata          |  |
|  |                     | Efetividade                  |  | Conclusividade, qualidade da resposta, uniformidade nos procedimentos, uniformidade na linguagem, número de endereços de <i>e-mail</i> , ranking "informal" de eficiência das equipes |  |
|  |                     | Utilidade                    |  |   |  |
|  |                     |                              |  |   |  |

Fonte: elaboração própria

Os argumentos apresentados pelos gestores da RFB estão mais voltados para a dimensão facilidade de uso, em que o foco é relação do usuário da TIC com a ferramenta avaliada. Os fatores defendidos pelos gestores externos voltam-se para a dimensão utilidade percebida através do desempenho e efetividade do serviço. Indicando que para os gestores



externos o desempenho e efetividade na execução do serviço demandado é mais importante que o canal de atendimento em si.

A figura 20 organiza as características, vantagens e desvantagens entre os principais canais de atendimento apontadas pelos entrevistados.

Figura 20 – Comparativo dos canais de atendimento

|                 | E-CAC   | E-mail   | Chat  | Presencial   |
|-----------------|---|--|---|--|
| Características | Requer usuário funcionalmente alfabetizado                              |  |   | Usuário não depende de alfabetização                                   |
|                 | Usuário com habilidade em TIC   |  |   | Não faz uso de TIC   |
|                 | Requer acesso via conta gov.br  | Requer somente uma conta de e-mail   | Requer acesso ao e-CAC com nível prata ou ouro ou certificado digital | Não requer conta em serviços digitais ou e-gov                         |
|                 | Requer dispositivo eletrônico e acesso à internet                       |  |   | Dispensa dispositivo eletrônico e acesso à internet                    |
|                 | Assíncrono sem interação com atendente humano                           | Assíncrono   | Síncrono  | Presencial   |
|                 | Envio e leitura de qualquer lugar e horário                             |  | Atendimento vinculado a horário                                       | Atendimento vinculado a local e horário                                |
|                 | Existe materialidade (as informações estão registradas)                 |  |   | Não há registro formal da orientações                                  |
| Vantagens       | Não requer deslocamento à repartição                                    |  |   | Garante atendimento àqueles com pouco acesso à TIC                     |
|                 | Totalmente online e automatizado  | Envio imeditato da mensagem 24 horas/dia                                     |   |  |
|                 |   | Permite conversa aberta sobre todos os temas da RFB (dados não estruturados) |   | Permite conversa aberta sobre todos os temas da RFB (comunicação oral) |
| Desvantagens    | Oferta dos serviços pré-definida (lista exaustiva e dados estruturados) | Fragilidade em relação ao sigilo fiscal                                      | Risco de fila para iniciar o atendimento                              | Requer deslocamento à repartição                                       |
|                 |   |  | Horário determinado de atendimento                                    | Horário determinado de atendimento                                     |
|                 |   |  |   |  |
|                 |   |  |   | Risco de atrasos no dia de atendimento                                 |

Fonte: elaboração própria

A aceitação dos canais de atendimento do conjunto e-gov (*e-cac*, *e-mail* e *chat*), depende, dentre outros fatores, da capacidade cognitiva, habilidade em TIC, acesso a dispositivo eletrônico e internet por parte do usuário (Dias, 2020), e o contexto educacional brasileiro (Cruz, 2021) não permite a extinção do atendimento presencial. Existe, para os entrevistados, um antagonismo entre os serviços e-gov e atendimento presencial, mas que não existe entre os canais digitais e-CAC, *e-mail* e chat RFB. O presencial torna-se a opção àqueles que não obtiveram acesso ao e-gov ou não lograram sucesso em algum dos canais digitais. Embora haja aceitação do *e-mail*, e outros serviços e-gov, e a demanda pelo e-gov na administração tributária cresça em valores absolutos e relativos, o atendimento presencial não pode ser descontinuado.

A questão do acesso via conta gov.br é um desafio para a pessoa que desconhece seus direitos básicos de registro civil, pessoas invisíveis do ponto de vista da cidadania (Costa; Gonçalves Neto, 2023); ou aquele que tem registro de nascimento, mas não tem outros registros como título de eleitor, CPF, número de identificação do trabalhador (NIT) ou conta bancária, o cidadão hipossuficiente social. Ainda conforme a figura 19 também é possível observar que o serviço síncrono está sujeito a congestionamento, a popular fila, exatamente como acontece no serviço presencial; onde a fila pode ser virtualizada ao depender de agendamento prévio e atrasos no fluxo diário. Evento que não acontece na comunicação assíncrona, como é o caso do *e-mail*. Pode-se criar uma expectativa pelo tempo de resposta ou um estoque, mas não existe o fenômeno fila. E esta expectativa poderia facilmente ser resolvida com um *e-mail* automático confirmando o recebimento e o prazo médio de resposta.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Considerando as hipóteses formuladas no capítulo da introdução desta pesquisa observa-se que as hipóteses H1 e H2 foram confirmadas, conforme a Figura 15. O modelo TAM de Davis e Venkatesh (1996) foi utilizado para identificar a aceitação do uso do *e-mail* como ferramenta de atendimento na RFB em uma abordagem quantitativa, no qual foi identificado que 62,5% dos respondentes aceitam o uso do *e-mail* na RFB e, consequente, 37,5% disseram não aceitar o *e-mail* para atendimento na RFB. A pesquisa indica que a maioria aceita o *e-mail*, mas os 37,5% que não aceitam dispararam um alerta em relação ao *e-mail*: uma porção

considerável dos cidadãos possivelmente tem dificuldades no uso do e-gov na RFB e precisarão de outros canais de atendimento.

Tomando os dados nacionais do atendimento da RFB em 2022 (Brasil, 2022), pode-se inferir que 749.684 serviços foram realizados para cidadãos que não aceitam o uso do *e-mail* no atendimento da RFB. Ou seja, 37,5% dos 1.999.158 atendimentos realizados por *e-mail* nacionalmente em 2022 com não aceitação do e-gov da RFB. Se considerado o universo da oitava região fiscal, população adotada para a amostra desta pesquisa, seriam 225.283 serviços sem aceitação do *e-mail*. Em uma abordagem mais ampla, embora não investigada neste estudo, consolidando os canais de atendimento da RFB nacionais e adotando como base os 37,5% de não aceitação específico para o *e-mail* na RFB, teríamos mais de 250 milhões de atendimentos realizados em 2022 para pessoas com baixa ou nenhuma aceitação de e-gov. Ressalte-se que não foram separados os cidadãos em causa própria daqueles que buscaram ajuda de terceiros como fez Dias (2020), aqueles que pediram ajuda a terceiros, possivelmente, não tiveram a oportunidade de responder ao *survey* deste estudo.

Os 37,5% de não aceitação do atendimento por *e-mail* na RFB são compatíveis com o indicador de analfabetismo funcional no Brasil de 2018 (Cruz, 2021), pois os analfabetos e alfabetizados em nível rudimentar somam 30% da população brasileira; os alfabetizados em nível elementar são 34%, vide figura 02. É esperado que a não aceitação de TIC seja maior entre os analfabetos e rudimentares e que haja algum grau de não aceitação entre os elementares.

Ao buscar outros fatores determinantes para o uso do atendimento por *e-mail* em abordagem qualitativa através de entrevista com os gestores tributários dentro e fora da RFB foi ressaltada a facilidade do *e-mail* e a desnecessidade de deslocamentos à repartição. Houve, também, uma comparação com os outros canais de atendimento na RFB destacando a importância da manutenção do atendimento presencial, como uma opção antagônica e imprescindível ao serviço e-gov. É possível que a defesa enfática do atendimento presencial seja uma reação à experiência da pandemia de Covid-19, onde diversas unidades da RFB estiveram totalmente fechadas entre março e junho de 2020.

A classificação por tipos de serviço indicou não haver diferença significativa de aceitação para o uso do *e-mail*, portanto rejeitando a hipótese H3. No entanto, as questões envolvendo o CPF, equivalente a demanda de 62,05% dos entrevistados apontam para

vocação social do atendimento da RFB ao cuidar de um cadastro de PF que a cada dia tem mais função de identidade civil do que cadastro tributário.

A quantidade de entrevistados que disseram não aceitar o *e-mail* para atendimento na RFB é um dado que merece tanto ou mais atenção dos gestores da RFB do que aqueles que atestaram a aceitação. Os contribuintes que perceberam a facilidade de uso e a utilidade do *e-mail* possivelmente tiveram suas demandas atendidas, embora este estudo não tenha questionado se a demanda fora resolvida. Já os contribuintes que não aceitam o *e-mail* ou outro tipo de serviço e-gov e não conseguem ajuda de terceiros devem ter um canal não digital de atendimento: o serviço presencial.

O nível de não aceitação identificado pelo TAM, o antagonismo entre e-gov e atendimento presencial manifestado pelos gestores e a demanda por serviços de um CPF socioeconomicamente tão relevante quanto a identidade civil convergem para a necessidade de manutenção do atendimento presencial, ainda que de forma residual, e com o crescimento do uso do e-gov. O *e-mail* é uma ferramenta que deve ser usada e aprimorada pela, assim como outros serviços e-gov, mas a administração tributária não tem condições de extinguir o serviço presencial.

A tabela 07 apresenta as hipóteses e os respectivos resultados deste estudo.

Tabela 7 – Resultado das hipóteses

| Hipótese | Descrição  | Resultado  |
|----------|--|------------|
| H1       | O contribuinte avalia positivamente a facilidade no uso de <i>e-mail</i> para atendimento na RFB.    | Confirmada |
| H2       | O contribuinte avalia positivamente a utilidade no uso de <i>e-mail</i> para atendimento na RFB.     | Confirmada |
| H3       | O tipo de serviço demandado provoca diferença na avaliação do uso de <i>e-mail</i> para atendimento. | Rejeitada  |

Fonte: Elaboração própria.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivos pesquisar a aceitação de uso do *e-mail* no atendimento da RFB utilizando o Modelo de Aceitação de Tecnologia, identificar outros fatores determinantes para o uso do *e-mail* na RFB e verificar a existência de diferenças na aceitação desta TIC por tipos de atendimento.

Ao responder o questionário adaptado do TAM, foi possível constatar que existe aceitação para o uso do *e-mail* no atendimento da RFB para 62,50% dos contribuintes. E que para uma proporção relevante, 37,5% dos contribuintes, foi apontada a não aceitação do *e-mail* na RFB. Considerando os referenciais teóricos desta pesquisa sobre falta de domínio das TIC, exclusão digital, alfabetismo funcional e vulnerabilidade social, somado às questões de complexidade do sistema tributário e relevância do CPF como registro social e não meramente tributário, afirmar-se-á que a parcela de cidadãos que não aceita o atendimento é merecedora de atenção de acadêmicos e gestores da administração tributária em relação aos canais de atendimento. Não foi possível concluir se os cidadãos que demonstraram não ter aceitação ao *e-mail* para atendimento preferiam expressamente o atendimento presencial. Embora a RFB tenha elevados números de atendimento pelos canais digitais, o e-gov serviços, há uma parte da população que não tem aceitação às TIC ou mesmo não tem acesso ao e-gov. Estes cidadãos não podem ser desconsiderados na formulação dos canais de atendimento, sendo, por exclusão, a manutenção do atendimento presencial uma das principais maneiras de atenuar o problema de não aceitação ou falta de acesso às TIC.

Considerando as percepções de gestores da RFB e gestores da área tributária e contábil externos à RFB, o uso do *e-mail* no atendimento da RFB tem boa aceitação e facilita a resolução de diversas demandas de forma mais rápida e eficiente reduzindo a demanda por atendimento presencial e eliminando problemas inerentes, tais como deslocamentos, filas, demanda por agendamento e atrasos nos horários previamente estabelecidos. Entretanto, o presencial, ainda que residual, se faz necessário para casos excepcionais e urgentes (geralmente envolvendo grandes organizações e demandas judiciais) e para os cidadãos em situação de vulnerabilidade e com preferência de atendimento estabelecida em lei. Nota-se uma dicotomia entre o atendimento presencial e o e-gov, para o cidadão comum e os profissionais tributários. Para a parte dos cidadãos com alguma situação de vulnerabilidade,

seja ela cognitiva, técnica ou social, que não conseguem fazer uso de ferramentas de e-gov e, portanto, dependem de um atendimento presencial para terem suas demandas encaminhadas ou até atendidas de imediato. O atendimento presencial também exerce um efeito na imagem da RFB perante a sociedade ao oferecer um serviço plenamente humano, além da presença institucional.

A aceitação do *e-mail* no atendimento da RFB não apresentou diferenças entre os tipos de serviços orientativo, executivo e receptivo, indicando que esta distinção não tem relevância para o contribuinte e sim para os gestores da RFB na organização e escolha de modelos de atendimento.

Este trabalho busca contribuir com a expansão dos conhecimentos sobre aceitação de TIC e especificamente no contexto do e-gov serviços. O avanço do e-gov nos últimos anos, acelerado pela pandemia da Covid-19, merece atenção do meio acadêmico ao investigar suas implicações sociais, como a exclusão digital, e para as dificuldades em lidar com obrigações do cidadão frente ao Estado e especialmente a tributária. Os estudos sobre e-gov não estão dissociados de questões de vulnerabilidade social, capacidades cognitivas e minorias sociais. Confirma-se, ainda, a validade do TAM como modelo de aceitação das TIC. Embora existam diversos modelos de aceitação de tecnologia mais novos, o TAM comporta-se satisfatoriamente. Sua simplicidade permite um *survey* de rápida conclusão se comparado com outros modelos com mais dimensões e variáveis.

Do ponto de vista prático, esta dissertação deseja contribuir com a construção de políticas públicas que promovam a melhoria dos serviços de atendimento de forma ampla e dos serviços e-gov, considerando as questões sociais que não estão dissociadas das plataformas digitais governamentais. Busca-se também colaborar com o desenvolvimento dos serviços e-gov e o modelo de atendimento da RFB de maneira a oferecer canais de atendimento da RFB que alcancem todos os cidadãos levando-se em consideração os principais fatores sociais do país, simplificando procedimentos e agregando valor ao serviço prestado.

Dentre as principais limitações enfrentadas na construção desta dissertação está a possibilidade do contribuinte respondente que manifestou não aceitar o *e-mail* para atendimento na RFB estar insatisfeito com o resultado do atendimento (por indeferimento ou uma resposta que não atendeu às suas expectativas) e não com a ferramenta *e-mail* em si. O

desconhecimento, por parte do cidadão, de todos os canais de atendimento da RFB pode ter criado a percepção de que o atendimento por *e-mail* era sua única opção, portanto, seu uso seria obrigatório, influenciando sua resposta. A terceira limitação está relacionada ao TAM de 1996, se por um lado a simplicidade do modelo foi utilizada como argumento de que o questionário não tomaria muito tempo para ser concluído, não foram coletados dados sociodemográficos. Desta maneira, não foi possível determinar um perfil dos respondentes que aceitam e não aceitam o *e-mail* no atendimento da RFB. Outra limitação foi não ter realizado entrevistas semiestruturadas com contribuintes insatisfeitos com o atendimento da RFB, por exemplo aqueles que acionaram a ouvidoria para reclamar dos canais de atendimento.

A partir desta dissertação são sugeridas algumas temáticas: a aplicação de outros modelos de aceitação de TIC para avaliar o *e-mail* no atendimento da RFB possibilitando uma comparação entre os modelos. Pesquisas sobre a aceitação do portal e-cac e do *site* da RFB, principais expoentes do e-gov. Estudos de aceitação do e-gov incluindo as administrações tributárias municipal e estadual, possibilitando uma comparação entre organizações similares. Trabalhos aprofundando os tipos de atendimento, incluindo o tipo consultivo sob as perspectivas do contribuinte e do gestor de atendimento da RFB. Examinar as questões referentes ao atendimento da RFB em relação ao cadastro tributário que tende a se tornar um cadastro de identificação civil. Investigar os fatores que levam o público a acionar a ouvidoria da RFB, bem como os ouvidores locais e regionais. E pesquisar os mecanismos de construção de plataformas e-gov de obrigações tributárias acessórias dentro da RFB. Estes futuros estudos poderiam colaborar com políticas para oferta de serviços tributários simplificados e orientados ao contribuinte.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. ed. esp., p. 67-86, nov. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122007000700005>.

ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinicius. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silvia (org.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Cap. 1. p. 27-71.

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: PIRES, Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea, 2018. p. 23-58.

ÁFIO, Aline Cruz Esmeraldo; CARVALHO, Aline Tomaz de; CARVALHO, Luciana Vieira de; SILVA, Andréa Soares Rocha da; PAGLIUCA, Lorita Marlena Freitag. Avaliação da acessibilidade de tecnologia assistiva para surdos. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.l.], v. 69, n. 5, p. 833-839, out. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690503>.

AFONSO, Almerindo Janela; MENDES, Geovana Mendonça Lunardi. Políticas de administração e gestão em países da Lusofonia: perspectivas críticas sobre a nova gestão pública e a pós-burocracia em educação. **Education Policy Analysis Archives**, [S.l.], v. 26, n. 127, p. 127, out. 2018. Mary Lou Fulton Teacher College. <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.4254>.

ALMEIDA, Monica Piccolo. O Consenso de Washington chega ao Brasil: o neoliberalismo na propaganda eleitoral de Fernando Collor de Mello. In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE HISTÓRIA, 2013, Maringá. **Anais [...]**. p. 1-11. Disponível em: <http://www.cih.uem.br/anais/2013/index.php?l=trabalhos&id=240>. Acesso em: 16 jul. 2022.

ARAÚJO, Marcelo Henrique de; REINHARD, Nicolau; CUNHA, Maria Alexandra. Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise a partir das medidas de acesso e competências de uso da internet. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, p. 676-694, ago. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612171925>.

BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda. **Teoria da tributação ótima sobre o consumo**. 1999. 127 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 229 p.

BIONI, Bruno; GARROTE, Marina; MEIRA, Marina; PASCHOALINI, Nathan. The digitization of the Brazilian national identity system: a descriptive and qualitative analysis of its information architecture. **Data & Policy**, Cambridge, v. 22, n. 4, jul. 2022. Disponível em: doi:10.1017/dap.2022.14. Acesso em: 02 fev. 2024.



BECK, Cesar; BOFF, Murilo Manzoni; PIAIA, Thami Covatti. *Blockchain-id: a construção de uma identidade digital baseada na tecnologia blockchain para garantir a universalização do direito à identidade*. **Revista Brasileira de Direito**, Passo Fundo, v. 18, n. 3, p. 4792, 20 mar. 2023. <http://dx.doi.org/10.18256/2238-0604.2022.v18i3.4792>.

BONELLI, Francesco; FERNANDES, Antonio Sérgio Araújo; COELHO, Denilson Bandeira; PALMEIRA, Jamili da Silva. A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 17, n., p. 800-816, nov. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395177561>.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Portal e-Democracia**. 2009. Disponível em: <https://edemocracia.camara.leg.br/>. Acesso em: 02 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Tecnologia da Informação. **ICP-Brasil**. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/iti/pt-br>. Acesso em: 25 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. **Portaria ME nº 284, de 27 de julho de 2020**. Regimento Interno da RFB. 2020a. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=111265>. Acesso em: 01 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Governo Digital**: Conta gov.br. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/conta-gov-br/onde-usar-a-conta-govbr/onde-usar-a-conta-gov.br>. Acesso em: 10 out. 2023.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Atendimento 2012**. 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/resultados/atendimento/2012/TransparencianoAtendimentoAbr2012.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Portaria RFB nº 4.261, de 28 de agosto de 2020**. Disciplina o atendimento presencial no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB). 2020b. Brasília, 31 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Atendimento 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/resultados/atendimento/2021/relatorio-mensal-de-atendimento-dezembro-2021-2.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Referencial NAF**. 3. ed. Brasília: Receita Federal, 2022a.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Relatórios SAGA**: sistema de apoio ao gerenciamento do atendimento. Brasília: Receita Federal, 2022b.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Instrução Normativa RFB nº 2.066, de 24 de fevereiro de 2022**. Dispõe sobre o acesso ao Centro Virtual de Atendimento da RFB, 2022c. Brasília, 25 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. **Portal e-Cidadania**. 2012. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ecidadania>. Acesso em: 02 mar. 2022.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 5-42, mar. 1998. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v49i1.360>.

BRITO, Jéssica Vivianne da Cunha Silva de; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins. Limitações dos Modelos de Aceitação da Tecnologia: um ensaio sob uma perspectiva crítica. **Revista Gest@O.Org**, Recife, v. 17, n. 1, p. 210-220, set. 2019. Edição Especial.

CAMILO, Silvio Parodi Oliveira; MANENTI, Rosana Vieira Alves; YAMAGUCHI, Cristina Keiko. Práticas de governança pública municipal: análise informacional dos sítios eletrônicos em portais de transparência. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 8-23, dez. 2018. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20nespp8>.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, jan. 2010.

CAMPOS, Guilherme Martelato. **Identidade Digital Única**: uma revisão da abordagem brasileira. 2020. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Insper, São Paulo, 2020.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea**: do movimento gerencialista ao pós-npm. Rio de Janeiro: Ipea, 2017. 48 p. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td\\_2319.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td_2319.pdf). Acesso em: 16 jan. 2022.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização Da Burocracia Federal Brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, jun. 2017.

CAVALCANTI, Sérgio; LOTTA, Gabriela S.; PIRES, Roberto Rocha C. Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua. In: PIRES, Roberto Rocha C.; LOTTA, Gabriela S.; OLIVEIRA, Vanessa Elias de (org.). **Burocracia e Políticas Públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea; Enap, 2018. Cap. 9. p. 227-246.

COSME, Janderson Reinier Dias; MARINHO, Joelison Alves. **A (des)necessidade da inscrição de cpf de natimorto**: uma análise da aplicação das normas de registro de natimorto no âmbito do Rio Grande do Norte. 2023. 37 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Potiguar, Natal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/35675>. Acesso em: 25 jul. 2023.

COSTA, Caroline Levergger; GONÇALVES NETO, João da Cruz. Em busca da cidadania digital brasileira: análise das políticas públicas federais para o enfrentamento à exclusão digital. **Argumenta Journal Law**, Jacarezinho-PR, n. 39, p. 377-395, abr. 2023. Quadrimestral.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, out. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122008000500003>.

CRUZ, Priscila. **Anuário Brasileiro da Educação Básica 2021**. São Paulo: Moderna, 2021. 188 p. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/anuario-da-educacao/>. Acesso em: 03 abr. 2022.

CUNHA, Carlos Renato; COSTA, Valterlei Aparecido; VALLE, Maurício Dalri Timm do. A desconsideração da chamada “pejotização” para fins tributários e o dever de coerência

sistêmico. **Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito/UFRGS**, Porto Alegre, v.12, n. 2, p. 80-98, dez. 2017. <http://dx.doi.org/10.22456/2317-8558.77974>.

DALMOLIN, Luís Carlos. Faces e lados ocultos na estrutura tributária capitalista. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 3, p. 1051-1068, dez. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-3533.2021v30n3art11>.

DAVIS, Fred D. **A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results**. 1985. 292 f. Tese (Doutorado) - School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 1985.

\_\_\_\_\_. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. **MIS Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 319–340, 1989.

DAVIS, Fred. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 982–1003, 1989.

DECOSTER, Sonia Rosa Arbues; GUEDES, Jéssica Vasconcelos. Análise do negócio da fintech de pagamentos móveis sob a perspectiva do modelo Canvas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 156-179, dez. 2020.

DIAS, Gilmara Aparecida de Freitas. **O domínio de competências técnicas e cognitivas demonstradas pelo cidadão no preenchimento e envio da DIRPF da Receita Federal do Brasil e as características técnicas relativas à aceitação e o uso das TIC**. 2020. 152 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

DIAS, Pâmela de Souza; COSTA, Lucas Fernandes da. Percepção de valor em contas bancárias digitais: um estudo baseado no modelo de aceitação de tecnologias. **Revista de Administração Imed**, Passo Fundo, v. 10, n. 2, p. 1-26, dez. 2020.

DISHAW, Mark T.; STRONG, Diane M. Extending the technology acceptance model with task–technology fit constructs. **Information & Management**, v. 36, n. 1, p. 9–21, 1999.

EZEQUIEL, Márcio. **Receita Federal: história da administração tributária no Brasil**. Brasília: Receita Federal do Brasil, 2014. 201 p. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/memoria/historia-da-administracao-tributaria/historia-da-administracao-tributaria-no-brasil-versao-digital.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2022.

FABER, Frederico Igor Leite; SILVA, João Paulo Ramos Fachada Martins da. Parcelamentos tributários: análise de comportamento e impacto. **Revista da Receita Federal: estudos tributários e aduaneiros**, Brasília, v. 3, n. 1-2, p. 161-187, dez. 2016.

FERNANDES, Ciro Campos Christo; PALOTTI, Pedro Lucas de Moura. Profissionalizando a burocracia e construindo capacidades: avanços desiguais na administração pública brasileira? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 687-710, ago. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180072>.

GOMES, Antônio Paulo Machado. **O impacto da complexidade tributária e dos parcelamentos especiais na tomada de decisão da (des)obediência tributária das empresas brasileiras listadas na B3: um estudo sob a ótica da teoria dos jogos**. 2020. 276 f. Tese

(Doutorado) - Curso de Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

GOMES, Raquel Silva. **Aplicação do modelo de aceitação da tecnologia (TAM) para analisar os fatores que afetam o uso do google classroom entre estudantes do ensino médio**. 2022. 39 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-Graduação em Informática na Educação, Instituto Federal do Espírito Santo, Vitória, 2022.

GOODHUE, Dale L.; THOMPSON, Ronald L. Task-technology fit and individual performance. **MIS Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 213–236, 1995.

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO; Ação educativa. **Indicador de alfabetismo funcional INAF Brasil 2018**: resultados preliminares. 10. ed. São Paulo: Ação Educativa; IPM, 2018. 22 p. Disponível em: [https://acaoeducativa.org.br/wp-content/uploads/2018/08/Inaf2018\\_Relat%C3%B3rio-Resultados-Preliminares\\_v08Ago2018.pdf](https://acaoeducativa.org.br/wp-content/uploads/2018/08/Inaf2018_Relat%C3%B3rio-Resultados-Preliminares_v08Ago2018.pdf). Acesso em: 04 abr. 2022.

JACOB, Camila Mosna Tomazella. **Análise do propósito negocial no planejamento tributário**: conceitualização e sua função socioeconômica. 2021. 189 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

JANUÁRIO, Sandryne Bernardino Barreto; CORREA, Renato Fernandes. Contribuições da Ciência da Informação para a cidadania digital no Brasil: a participação social em questão. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 306-329, abr. 2020. Faculdade de Biblioteconomia Comunicação. <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245262.306-329>.

KASMIN, Marco Aurélio; FABRIN, Thiago Luiz. A “pejotização” da profissão de músico no Brasil a partir da instituição do MEI. **Revista de Economia Regional Urbana e do Trabalho**, [S.l.], v. 10, n. 01, p. 64-90, mar. 2021. <https://doi.org/10.21680/2316-5235.2021v10n1ID19915>.

KOCHIMIZU, Massashi. **Os parcelamentos especiais federais (REFIS)**: uma avaliação executiva de políticas públicas, sob a análise da matriz Swot. 2019. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Análises e Políticas de Desenvolvimento Regional, Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2019.

LARA, Rodrigo Diniz; GOSLING, Marlusa; RODRIGUES, Izabela França. Mobile government: uma análise dos aplicativos estaduais como mediadores do relacionamento entre os cidadãos e os governos estaduais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 63-89, jun. 2018. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v69i2.3217>.

LEMONS, Ronaldo. **Mapa da Informação**: mapa do sistema de identificação no Brasil. 2018. Projeto do Instituto de Tecnologia e Sociedade (ITS Rio). Disponível em: <https://mapadainformacao.com.br/projetos/mapa-brasil>. Acesso em: 15 out. 2022.

LIMA JUNIOR, Trajano Ayrton de Souza. **Aceitação de tecnologia**: uma abordagem cognitiva sobre o uso de software livre. 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public service. 1<sup>st</sup> ed. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

\_\_\_\_\_. **Burocracia de nível de rua**: dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Edição expandida do 30º aniversário. Brasília: Enap, 2019.

LOBO, Luciana Mendes. **Governança digital como ferramenta mitigadora de conflitos:** proposta de um novo paradigma para o setor público. 2019. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito e Gestão de Conflitos, Universidade de Fortaleza - Unifor, Fortaleza, 2019.

LOPES, Karen Maria Gross. **Fatores direcionadores para a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão.** 2016. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

LOPES, Karen Maria Gross; LUCIANO, Edimara Mezzomo; MACADAR, Marie Anne. Criando valor público em serviços digitais: uma proposta de conceito. **Gestão.Org**, Recife, v. 16, n. esp, p. 207-221, dez. 2018. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16ed.p207-221>.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011. 544 p. Tradução de Sônia Midori Yamamoto.

MAIA, Alexandre Gori. **Econometria:** conceitos e aplicações. São Paulo: Saint Paul, 2017. 384 p.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à Economia.** São Paulo: Cengage Learning, 2013. 824 p. Tradução da 6ª Edição Norte-Americana.

MARENCO, André; STROHSCHOEN, Maria Tereza Blanco; JONER, William. Capacidade estatal, burocracia e tributação nos municípios brasileiros. **Revista de Sociologia e Política**, [S.l.], v. 25, n. 64, p. 3-21, dez. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-987317256401>.

MELO JUNIOR, Roberto Gomes de Albuquerque. **Teoria da tributação ótima e tax design:** uma proposta de sistema tributário brasileiro ótimo. 2018. 145 f. Tese (Doutorado) - Curso de Direito, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional.** 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORETTIN, Pedro A.; BUSSAB, Wilton de O. **Estatística básica.** 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

NASCIMENTO, Ademir Macedo. **Adoção de plataformas do tipo cidadão para governo:** uma proposta de fatores contextuais. 2018. 127 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

NÓBREGA, Cristóvão Barcelos da. **História do Imposto de Renda no Brasil:** um enfoque da pessoa física. Brasília: Receita Federal, 2014.

NUNES JUNIOR, Edimar Antonio. **Carta de serviços:** um estudo de caso de sua aplicação na Polícia Rodoviária Federal. 2019. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

PACHECO, R. S. A agenda da nova gestão pública. In: LOUREIRO, M. R.; ABRUCIO, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs.). **Burocracia e política no Brasil:** desafios para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 183-218.

PAES, Nelson Leitão. Os Efeitos dos Parcelamentos sobre a Arrecadação Tributária. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 323-350, jun. 2014.



PINHO, Maria Nazaré Gonçalves; GOUVEIA, Luis Borges. O uso do Governo Digital pelo controle social no combate à corrupção pública brasileira. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 17, n. 2, p. 206-237, nov. 2019. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. <http://dx.doi.org/10.32586/rcda.v17i2.532>.

PERÁCIO, L. B. **Inovação na administração pública: aplicação do modelo TAM/TTF para avaliação do sistema de controle de afastamento na UFMG**. 2015. Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), 2015.

PERÁCIO, L. B.; MAIA, L. C. G.; MOURA, L. R. C. Desenvolvimento e teste de um modelo integrativo dos modelos TTF e TAM na predição da utilização de um sistema de informações. **Holos**, Natal, v. 1, n. 37, p. 1-21, fev. 2021

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Movimentos pós-nova gestão pública: o novo serviço público. **Lex Humana**: (ISSN 2175-0947), [S. l.], v. 12, n. 1, p. 69-85, dez. 2020. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824>. Acesso em: 10 fev. 2022.

PLUTARCO, Hugo Mendes; GICO JUNIOR, Ivo Teixeira. O Custo Social das Obrigações Tributárias Acessórias. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 338-349, dez. 2012.

QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc. **Manual de Investigação Em Ciências Sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMPELOTTO, Alexandre; LÖBLER, Mauri Leodir; VISENTINI, Monize Sâmara. Avaliação do sítio da Receita Federal do Brasil como medida da efetividade do governo eletrônico para o cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 959-984, ago. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131581>.

ROSA, Luiz Carlos Goiabeira; BIZELLI, Rafael Ferreira; FÉLIX, Vinícius Cesar. Vulnerabilidade e hipossuficiência no contrato existencial de consumo. **Scientia Iuris**, Londrina, v. 21, n. 1, p. 155-188, mar. 2017. DOI: 110.5433/2178-8189.2017v21n1p155.

SANTOS, Nathália de Melo; SOUZA, Eda Castro Lucas de. Evolução e tendência de estudos sobre governo eletrônico: mapeamento da área - de 1992 a 2018. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 5, p. 1124-1148, out. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200582>.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, abr. 2009.

SHINTAKU, Milton; SOUSA, Rosilene Paiva Marinho de. COSTA, Lucas Rodrigues., MOURA, Rebeca dos Santos de., MACEDO, Diego José. Discussões sobre política de privacidade de dados em um sistema de informação governamental. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 27, n. 4, p. 39-60. 2021. Doi: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245274.39-60>.

SILVA, João Felipe Marques da; CARVALHO, Brígida Gimenez; SANTINI, Stela Maris Lopes. Pejotização em saúde na macrorregião norte do Paraná e suas implicações com a COVID-19. **Revista Gestão & Saúde**, Brasília, v. 11, n. 3, p. 326-339, dez. 2020. Biblioteca Central da UNB. <http://dx.doi.org/10.26512/gs.v11i3.32400>.

SILVA, José Maria Alves da. Administração Pública e cultura patrimonialista. **Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 25-41, abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/25590/15329>. Acesso em: 10 mar. 2022.

SILVA, Renato Emanuel Gomes da. **A implementação do marketing de serviços públicos**: aspectos que influenciam esse processo. 2021. 221 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2021.

SOUZA, João Daniel Moraes de. **A emissão de Cpf para os migrantes residentes fronteiriços**: do controle fiscal à cidadania. 2022. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Estudos Fronteiriços, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Corumbá, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5789?mode=full>. Acesso em: 26 jul. 2023.

UOL (São Paulo). **Justiça manda Caixa e governo do ES tomarem medidas para evitar filas**. UOL. [S.l.], 13 maio 2020. Economia. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/05/13/justica-manda-caixa-e-governo-do-es-tomarem-medidas-para-evitar-filas.htm>. Acesso em: 13 fev. 2022.

VALCARENGHI, Emily Vivian. **Impactos da adoção da certificação digital ICP-Brasil**. 2015. 216 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

VARGAS, Luiz Claudio Mendes; MACADAR, Marie Anne; WANKE, Peter Fernandes; ANTUNES, Jorge Junio Moreira. Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise sobre fatores de impacto na decisão de uso do cidadão. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 19, n., p. 792-810, nov. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200206>.

VENKATESH, Viswanath.; BALA, Hillol. Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. **Decision Sciences**, v. 39, n. 2, p. 273–315, 2008.

VENKATESH, Viswanath; DAVIS, Fred D. A Model of the Antecedents of Perceived Ease of Use: development and test. **Decision Sciences**, Minneapolis, v. 27, n. 3, p. 451-481, set. 1996.

VENKATESH, Viswanath; DAVIS, Fred. A Theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. **Management Research Review**, v. 46, n. 2, p. 186–204, 2000.

VENKATESH, V.; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. User acceptance of information technology: Toward a unified view. **MIS Quarterly**, Dissertation Abstracts International. v. 27, n. 3, p. 425–478, 2003.

VENKATESH, V.; THONG, J.; XU, X. Consumer acceptance and user of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 157–178, 2012.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982. 530 p. Organização de H. Gerth e C. Wright Mills. Publicado originalmente em 1946 pela Oxford University Press. Tradução de Waltensir Dutra.

VERA, Luciana Alves Rodas; LADEIRA, Rodrigo; GOSLING, Marlusa; BERGAMO, Fábio Vinicius de Macedo. Compras coletivas na internet: um estudo com base em um modelo adaptado da Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia 2. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 9, n. 2, p. 261-283, ago. 2021.

WERNECK, Rogério L. F. A Nova Proposta de Reforma Tributária do Governo: limites do possível e incertezas envolvidas. **Brazilian Journal of Political Economy**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 96-123, mar. 2000. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0101-31572000-1080>.

WILDBERGER, Mateus; GILEÁ, José. Post-New Public Management, governança e controle externo: um diálogo necessário. **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 9, n. 8, p. e1000986647, ago. 2020. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i8.6647>.

WILSON, Alan; ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 3. ed. Londres: McGraw-Hill Education, 2016. 960 p.



## APÊNDICE A — Survey

04/07/2022 11:48

Atendimento por e-mail na Delegacia da Receita Federal em Campinas

### Atendimento por e-mail na Delegacia da Receita Federal em Campinas

Este questionário faz parte de estudo em andamento no Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA-UFBA) em convênio com a Receita Federal (RFB) para obtenção do título de mestre. O objetivo desta pesquisa é conhecer a avaliação dos usuários no atendimento por e-mail na Delegacia da Receita Federal em Campinas.

As respostas são anônimas e serão utilizadas no referido trabalho acadêmico e em relatório para Receita Federal propondo melhorias no atendimento ao cidadão.

O tempo de resposta é de aproximadamente 3 minutos.

Sua participação é muito importante e desde já agradecemos.

Atenciosamente,

Thierry Roldan

Contatos: [thierryroldan@ufba.br](mailto:thierryroldan@ufba.br) / [atendimentorfb.drfcps@rfb.gov.br](mailto:atendimentorfb.drfcps@rfb.gov.br)

---

#### \*Obrigatório

#### 1. Solicitei na Receita Federal o seguinte atendimento: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Entrega de petições, recursos ou outros documentos.
- ☐ Entrega de declaração não transmitida pela internet.
- ☐ Atendimento relacionado ao CPF (inscrição, alteração, regularização ou inventário)
- ☐ Obtenção de cópia de processos, declarações ou outros documentos.
- ☐ Orientações gerais sobre procedimentos da RFB.

04/07/2022 11:48

Atendimento por e-mail na Delegacia da Receita Federal em Campinas

## 2. Sobre o uso do e-mail no atendimento na Receita Federal: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|  | Discordo<br>totalmente | Discordo              | Não concordo<br>nem discordo | Concordo              | Concordo<br>totalmente |
|--|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Aprender a<br>usar o e-mail<br>para<br>atendimento<br>na RFB é fácil<br>para mim.                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Usar o e-mail<br>facilita o meu<br>atendimento<br>na RFB.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A minha<br>interação com<br>o e-mail no<br>atendimento<br>com a RFB é<br>clara e<br>compreensível. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| O e-mail para<br>atendimento<br>na RFB é<br>flexível às<br>minhas<br>necessidades.                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| É fácil me<br>tornar<br>habilitado no<br>uso do e-mail<br>para<br>atendimento<br>na RFB.           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| No geral, usar<br>o e-mail para<br>atendimento<br>na RFB é fácil.                                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Usar o e-mail<br>permite que<br>meu<br>atendimento   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

04/07/2022 11:48

Atendimento por e-mail na Delegacia da Receita Federal em Campinas

na RFB seja  
mais rápido.

Ao usar o e-  
mail para  
atendimento  
na RFB meu  
desempenho  
em outras  
tarefas  
melhora.

☐☐☐☐☐

Usar o e-mail  
para  
atendimento  
na RFB  
aumenta  
minha  
produtividade  
em outras  
tarefas.

☐☐☐☐☐

Meu  
atendimento  
na RFB fica  
mais efetivo  
(eficiente e  
eficaz) usando  
e-mail,  
evitando erros.

☐☐☐☐☐

Usar o e-mail  
torna meu  
atendimento  
na RFB mais  
fácil.

☐☐☐☐☐

No geral, o  
atendimento  
na RFB por e-  
mail é útil para  
resolver meu  
problema.

☐☐☐☐☐

Utilizar e-mail  
para  
atendimento  
na RFB é uma  
boa ideia.

☐☐☐☐☐

Eu pretendo

☐☐☐☐☐

04/07/2022 11:48

Atendimento por e-mail na Delegacia da Receita Federal em Campinas

utilizar e-mail  
para  
atendimento  
com a RFB,  
sempre que  
possível.

---

Eu uso meu e-  
mail  
semanalmente.

☐☐☐☐☐

Eu uso meu e-  
mail para  
atendimento  
em outros  
órgãos  
públicos ou  
empresas.

---

☐☐☐☐☐

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

**APÊNDICE B — RELATÓRIO DE IMPACTO**

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

**RELATÓRIO DE IMPACTO DA PESQUISA NA DRF CAMPINAS**

Thierry Roland Roldan Roldan

Salvador  
2024

Este relatório foi desenvolvido a partir da dissertação de mestrado profissional em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, cujo título é Atendimento por *e-mail* na Receita Federal: uma análise através do modelo de aceitação de tecnologia. A pesquisa aborda o atendimento por e-mail na Delegacia da Receita Federal em Campinas em 2022.

A pesquisa tinha duas abordagens, uma quantitativa na forma de *survey* com os contribuintes que buscaram atendimento na Delegacia da Receita Federal em Campinas -SP e outra na forma de questionário semiestruturado com dois gestores da RFB e três gestores experientes na área tributária, portanto externos à instituição. As coletas aconteceram ao longo do ano de 2022.

Contribuintes que fizeram contato por correio eletrônico recebiam uma resposta na qual o final do texto continha um convite e *link* para responder ao *survey* através da plataforma *Google forms*. E como uma grande quantidade de cidadãos era informada sobre o atendimento por e-mail ao vir presencialmente na unidade, a equipe da recepção já divulga a pesquisa em andamento adiantando sobre o atalho que encontrariam na resposta enviada pela RFB.

O pré-teste foi realizado com os funcionários terceirizados que trabalham presencialmente na recepção do atendimento da DRF Campinas e com os atendentes estatutários em teletrabalho.

O primeiro impacto percebido teve um inesperado e positivo efeito social e educacional já no pré-teste. Os servidores estatutários fizeram o pré-teste, mas não foi percebido nenhum impacto. Com os funcionários terceirizados houve uma curiosidade em todo o contexto da pesquisa e do mestrado, foram diversas perguntas envolvendo a parte educacional, buscando entender o que é uma pós-graduação, mestrado e doutorado, os conceitos de *survey*, *Google forms*, estatística e até mesmo sobre o modelo de aceitação de tecnologia. Eles também apontaram vários pontos que deveriam ser corrigidos para a aplicação do *survey*.

Desta maneira, durante o período de coleta de respostas, a equipe da recepção esteve envolvida ativamente na divulgação do estudo. Os funcionários terceirizados demonstraram diariamente interesse na quantidade de respostas obtidas e nos resultados. Foi notado um engajamento na equipe da recepção nesta fase de coleta de dados e, mesmo depois, na fase

seguinte da análise de dados, eu era questionado sobre os resultados e o andamento da dissertação.

Do lado dos servidores estatutários foi percebido um certo impacto negativo durante a pesquisa devido a algumas ausências ou atrasos em entregas da chefia. Uma vez que o chefe do CAC da DRF Campinas também é o aluno do curso de mestrado.

Dentre os contribuintes respondentes do *survey* não houve feedback direto e não foi sentido nenhum impacto.

Nas três entrevistas semiestruturadas com gestores externos à RFB, na parte qualitativa da pesquisa, foi identificado um impacto social positivo. As entrevistas foram marcadas por telefone, a partir de ligações da recepção da DRF e todos os três gestores aceitaram prontamente vir à unidade para uma entrevista formal. Ficou evidente que os gestores se sentiram prestigiados pelo convite em si e ainda mais em ter a chance de manifestar suas percepções sobre o atendimento da RFB. Mesmo que não houvesse o estudo acadêmico, sendo somente uma pesquisa de mercado ou uma ação de comunicação da RFB, o ato de convidar e ouvir atenta e formalmente gestores com lugar de fala possivelmente teria um impacto institucional positivo, tanto no aspecto da valorização do profissional tributário, como na formação de um banco de dados de avaliação de gestores externos.

As duas entrevistas semiestruturadas com gestores internos não causaram a mesma percepção de impacto social ou cultural. Foi reconhecido um certo ceticismo em relação à instituição, no sentido de que as opiniões e visões não serão ouvidas pela gestão superior.

Por outro lado, entre os gestores locais foi identificado um impacto cultural positivo, pois os resultados obtidos na pesquisa embasaram a unidade a manter o atendimento por *e-mail*, e, ao mesmo tempo, cientes de que o atendimento presencial ainda agrega valor ao usuário e é a única opção para diversos cidadãos.

**APÊNDICE C — PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)**

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

**PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (PTT)**  
**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO**

**ATENDIMENTO POR *E-MAIL* NA RECEITA FEDERAL**

Thierry Roland Roldan Roldan

Salvador  
2024



## SUMÁRIO

### **1 INTRODUÇÃO**113

### **2 DESENVOLVIMENTO**115

#### 2.1 ANÁLISE DE ACORDO COM TAM116

#### 2.2 ANÁLISE DOS TIPOS DE ATENDIMENTO123

#### 2.3 FATORES APRESENTADOS PELOS GESTORES131

#### 2.4 DISCUSSÃO139

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**142

### **REFERÊNCIAS**145

## 6 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido a partir da dissertação de mestrado profissional em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, cujo título é Atendimento por *e-mail* na Receita Federal: uma análise através do modelo de aceitação de tecnologia. A pesquisa aborda o atendimento por e-mail na Delegacia da Receita Federal em Campinas em 2022.

No contexto da Receita Federal do Brasil, os últimos anos do atendimento vem passando por diversas transformações. A RFB pode ser considerada uma referência em matéria de serviços eletrônicos (e-gov) para outros órgãos públicos (Rampelotto; Löbner; Visentini, 2015). O atendimento da RFB vem recebendo novas tecnologias, treinamento de suas equipes e simplificação de processos de trabalho; buscando reduzir o tempo médio de espera para o atendimento presencial e disponibilizando o máximo de serviços para atendimento à distância. No início da década de 2010, o centro virtual de atendimento ao contribuinte (e-CAC ou Portal e-CAC) passa a ser divulgado pelo órgão e ganha relevância com o aumento do número de serviços disponíveis e, conseqüentemente, com significativo aumento de acessos, embora o atendimento presencial ainda seja considerado essencial. Entre os anos de 2009 e 2012 o atendimento presencial realizava aproximadamente 1.600.000 serviços/mês e o portal e-CAC aproximadamente 5.000.000 de serviços/mês. Respondendo o portal e-CAC já por 75% dos atendimentos no período (Brasil, 2013).

Ao longo dos anos 2010 e nos primeiros anos 2020, a RFB seguiu aumentando a oferta de serviços no portal e-CAC ou na página da RFB (por diversas questões alguns serviços ainda eram ofertados fora do portal e-CAC). Gradualmente a quantidade de acessos só aumentava ao mesmo tempo que a demanda pelo serviço presencial era reduzida. Em dezembro de 2021 a RFB realizou aproximadamente 786.000 serviços presencialmente e mais de 41.000.000 de serviços à distância, considerando os canais portal e-CAC, *chat*-RFB, caixas corporativas *e-mail* e fale conosco. Ou seja, o atendimento à distância representou aproximadamente 98% do atendimento da RFB em dezembro de 2021 (Brasil, 2021).

A pandemia de Covid-19, que inicia os grandes impactos na sociedade brasileira em março de 2020, na RFB acelera mudanças nos organogramas, processos de trabalho, regimes de trabalho dos servidores e na forma de atendimento ao contribuinte. O teletrabalho que

até então era restrito a poucas equipes como opção de planejamento, experimental em alguns outros setores, e não testado em equipes de atendimento. O uso do *e-mail* já era objeto de experimentos com Davis (1985) em sua tese de doutorado, mas na RFB seu uso era restrito à comunicação interna e insipiente com outros órgãos da administração pública para comunicações oficiais. Até março de 2020 o modelo de atendimento da RFB não cogitava a hipótese de teletrabalho em equipes do então atendimento presencial, a oferta de atendimento por *e-mail* respeitando o sigilo fiscal e resolvendo a demanda do cidadão. Embora o correio eletrônico tenha décadas de uso, a adoção deste canal significou uma inovação no caso da Receita Federal.

Face a todas estas perguntas, o problema nuclear deste projeto é: qual é a avaliação que o contribuinte faz da utilidade e facilidade em usar o *e-mail* da RFB? Quais são as facilidades e utilidades percebidas pelo contribuinte ao usar o *e-mail* para atendimento na RFB?

O objeto de estudo deste estudo foi a avaliação por parte do contribuinte (cidadão ou organização) da utilização do *e-mail* para atendimento na RFB aplicando o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM). Destaca-se que este trabalho buscou investigar uma tecnologia da informação e comunicação (TIC), em que que o cidadão não precisa se deslocar até um edifício da RFB, não considerando a localização do servidor, seja na repartição ou em teletrabalho.

Este relatório se justifica em procurar conhecer a opinião do destinatário final do atendimento e dos tributos arrecadados por esta organização, identificar a aceitação do uso de *e-mail* no atendimento, aumentar a satisfação dos contribuintes, contribuir para novos modelos de atendimento ao contribuinte, otimizar o uso de recursos institucionais, intensificar a oferta de serviços por meio digital, resultando na oferta de valor à sociedade.

## 7 DESENVOLVIMENTO

A análise deste projeto tem como base os fundamentos da gestão na administração pública, STB, a natureza do atendimento na RFB, e-gov e o TAM com adaptações. O TAM 1996 foi escolhido por ter sido validado inúmeras vezes em estudos ao longo de três décadas (Perácio, 2021), inclusive na aplicação para correio eletrônico (Davis, 1985), por continuar sendo aplicado (Dias, Costa, 2020) e pela sua simplicidade (Nascimento, 2018).

A pesquisa adotou abordagens qualitativa e quantitativa, tendo com objetivo principal investigar a aceitação do *e-mail* como canal de atendimento na RFB. A abordagem qualitativa está presente na exploração e entendimento de características e significados por parte de indivíduos relacionados atendimento ao contribuinte da RFB. A abordagem quantitativa consiste na análise estatística da aceitação de uso do *e-mail* na RFB e sua relação com as variáveis contextuais.

A estratégia da pesquisa incluía os procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados. Os dados qualitativos foram coletados em cinco entrevistas semiestruturadas presenciais ou por videochamada, conforme a preferência dos entrevistados. Sendo três profissionais da área contábil, todos escolhidos por frequentar o CAC há muitos anos e que com a sua experiência podem contribuir ativamente para que esta pesquisa consiga responder à pergunta de partida, e dois servidores da RFB com funções de gestão e assessoramento no atendimento. Portanto, nesta etapa da pesquisa a população corresponde a todos os profissionais do sistema tributário brasileiro e a amostra corresponde a não probabilística por julgamento.

Na outra etapa foi utilizado o método quantitativo, sob a técnica de coleta de dados do tipo *survey* com escala tipo *Likert* com cinco pontos numerados de resposta, sendo os extremos: discordo totalmente e concordo totalmente.

A população da pesquisa corresponde a cidadãos que foram atendidos pelo *e-mail* institucional da RFB, independentemente de terem usado também o atendimento presencial ou outros canais da RFB.

A amostragem foi não probabilística por conveniência, na qual serão selecionados respondentes atendidos pelo *e-mail* institucional da Delegacia da RFB em Campinas, devido

a cada delegacia ter um endereço próprio de *e-mails* institucional, além de dez endereços de *e-mails* regionais; os cidadãos atendidos pela equipe da DRF Campinas receberão ao final do texto do *e-mail* um convite e *link* para responder ao *survey* através da plataforma *Google Forms* em computador pessoal ou dispositivos móveis. Pretendia-se a obtenção de aproximadamente 300 respondentes, mas foram a coleta obteve 1004 respondentes.

A pesquisa apresentou um corte transversal por coleccionar dados em período predeterminado sem fazer comparações com outros períodos, avaliando o atendimento por *e-mail* no CAC/DRF/CPS no período de abril de 2020 a agosto de 2022. As entrevistas foram em novembro de 2022 e os questionários foram coletados de maio a julho de 2022.

O questionário (*survey*) foi adaptado a partir do modelo TAM para o contexto do atendimento por *e-mail* na RFB. A análise de dados foi realizada em duas fases: análise descritiva e análise de dependência. Na descritiva foi avaliada a distribuição de frequência, médias e desvio padrão. Na análise de dependência trabalhou-se com duas variáveis independentes, a percepção de utilidade e a percepção de facilidade, e a intenção comportamental de uso como variável dependente, mediante as técnicas estatísticas de correlação e regressão linear múltipla.

## 7.1 ANÁLISE DE ACORDO COM TAM

As variáveis da dimensão facilidade de uso tiveram média de avaliação entre 3,58 e 3,68; com mediana 4 para todas a variáveis. A moda foi 4 para os itens, exceto para o item F6 “No geral, usar o *e-mail* para atendimento na RFB é fácil” que obteve moda 5. O desvio padrão mais baixo foi 1,26 e o mais elevado 1,29. A tabela 01 organiza média, desvio padrão, curtose e assimetria das variáveis do TAM.

Tabela 8 – Resultados, medidas de posição e dispersão

|                   | Variável |   | Média | Desvio padrão | Curtose | Assimetria |
|-------------------|----------|---|-------|---------------|---------|------------|
| Facilidade de uso | F1       | Aprender a usar o <i>e-mail</i> para atendimento na RFB é fácil para mim.               | 3,60  | 1,29          | -0,57   | -0,69      |
|                   | F2       | Usar o <i>e-mail</i> facilita o meu atendimento na RFB.                                 | 3,68  | 1,27          | -0,41   | -0,78      |
|                   | F3       | A minha interação com o <i>e-mail</i> no atendimento com a RFB é clara e compreensível. | 3,65  | 1,29          | -0,52   | -0,74      |
|                   | F4       | O <i>e-mail</i> para atendimento na RFB é flexível às minhas necessidades.              | 3,61  | 1,28          | -0,55   | -0,70      |

|                     |    |  |      |      |       |       |
|---------------------|----|--|------|------|-------|-------|
|                     | F5 | É fácil me tornar habilidoso no uso do <i>e-mail</i> para atendimento na RFB.                        | 3,58 | 1,27 | -0,57 | -0,68 |
|                     | F6 | No geral, usar o <i>e-mail</i> para atendimento na RFB é fácil.                                      | 3,67 | 1,26 | -0,44 | -0,75 |
| Utilidade percebida | U1 | Usar o <i>e-mail</i> permite que meu atendimento na RFB seja mais rápido.                            | 3,63 | 1,28 | -0,53 | -0,73 |
|                     | U2 | Ao usar o <i>e-mail</i> para atendimento na RFB meu desempenho em outras tarefas melhora.            | 3,64 | 1,30 | -0,56 | -0,73 |
|                     | U3 | Usar o <i>e-mail</i> para atendimento na RFB aumenta minha produtividade em outras tarefas.          | 3,61 | 1,28 | -0,52 | -0,70 |
|                     | U4 | Meu atendimento na RFB fica mais efetivo (eficiente e eficaz) usando <i>e-mail</i> , evitando erros. | 3,61 | 1,27 | -0,51 | -0,70 |
|                     | U5 | Usar o <i>e-mail</i> torna meu atendimento na RFB mais fácil.  | 3,56 | 1,29 | -0,62 | -0,65 |
|                     | U6 | No geral, o atendimento na RFB por <i>e-mail</i> é útil para resolver meu problema.                  | 3,61 | 1,30 | -0,61 | -0,70 |
| Intenção de uso     | I1 | Utilizar <i>e-mail</i> para atendimento na RFB é uma boa ideia.                                      | 3,63 | 1,29 | -0,49 | -0,76 |
|                     | I2 | Eu pretendo utilizar <i>e-mail</i> para atendimento com a RFB, sempre que possível.                  | 3,67 | 1,29 | -0,39 | -0,81 |
| Uso real            | R1 | Eu uso meu <i>e-mail</i> para atendimento em outros órgãos públicos ou empresas.                     | 3,67 | 1,29 | -0,42 | -0,80 |
|                     | R2 | Eu uso meu <i>e-mail</i> semanalmente.   | 3,60 | 1,30 | -0,57 | -0,71 |
| n = 1004            |    |  |      |      |       |       |

Fonte: elaboração própria

A dimensão utilidade percebida obteve entre seus itens a média de 3,56 a 3,64, mediana e moda em 4, com exceção do item U2 com moda 5. O desvio padrão esteve entre 1,27 e 1,30.

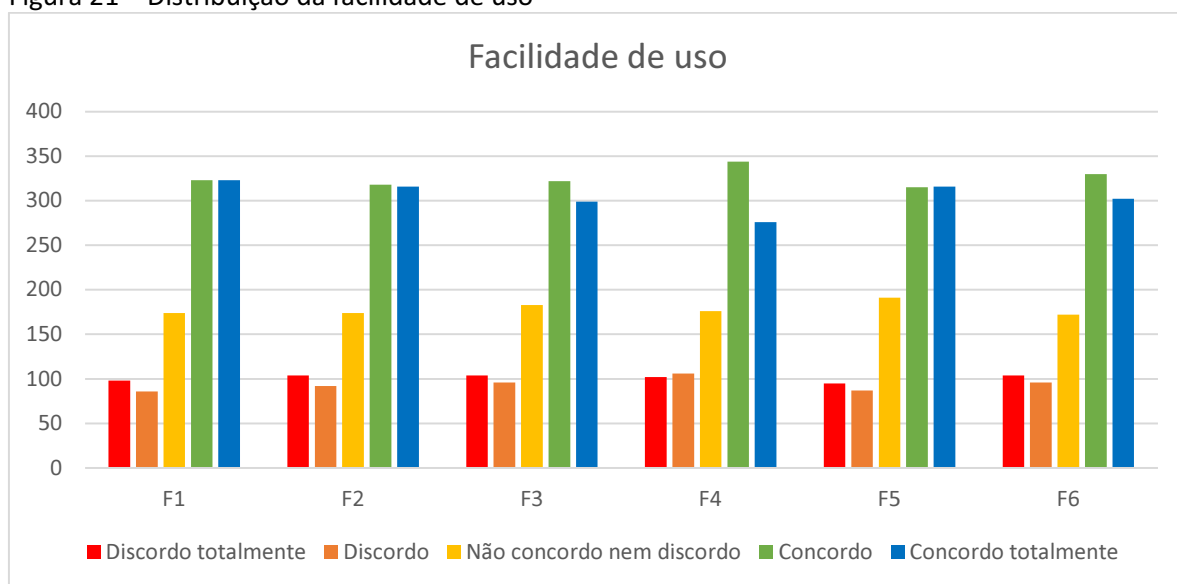
A intenção de uso no item I1 obteve média de 3,63 e no item I2 média de 3,67. O desvio padrão para ambos foi de 1,29, com mediana e moda em 5. Os itens R1 e R2 obtiveram, respectivamente médias de 3,67 e 3,60; desvio padrão de 1,29 e 1,30 como mediana e moda em 4.

As variáveis apresentam as respectivas medidas de dispersão (desvio padrão) com pouca diferença, o mesmo para as medidas de tendência central (média, mediana e moda). Todas as variáveis apresentaram curtose negativa, com valores de -0,62 a -0,39, representando curvas de distribuição platicúrticas.

Todas as médias apresentam um valor menor que as medianas, indicando, juntamente com a assimetria negativa, uma concentração de resultados na zona de valores mais elevados da amostra, à esquerda, favoráveis a aceitação do uso do *e-mail* no atendimento da RFB.

A figura 01 agrupa as respostas relativas às variáveis do constructo facilidade de uso.

Figura 21 – Distribuição da facilidade de uso

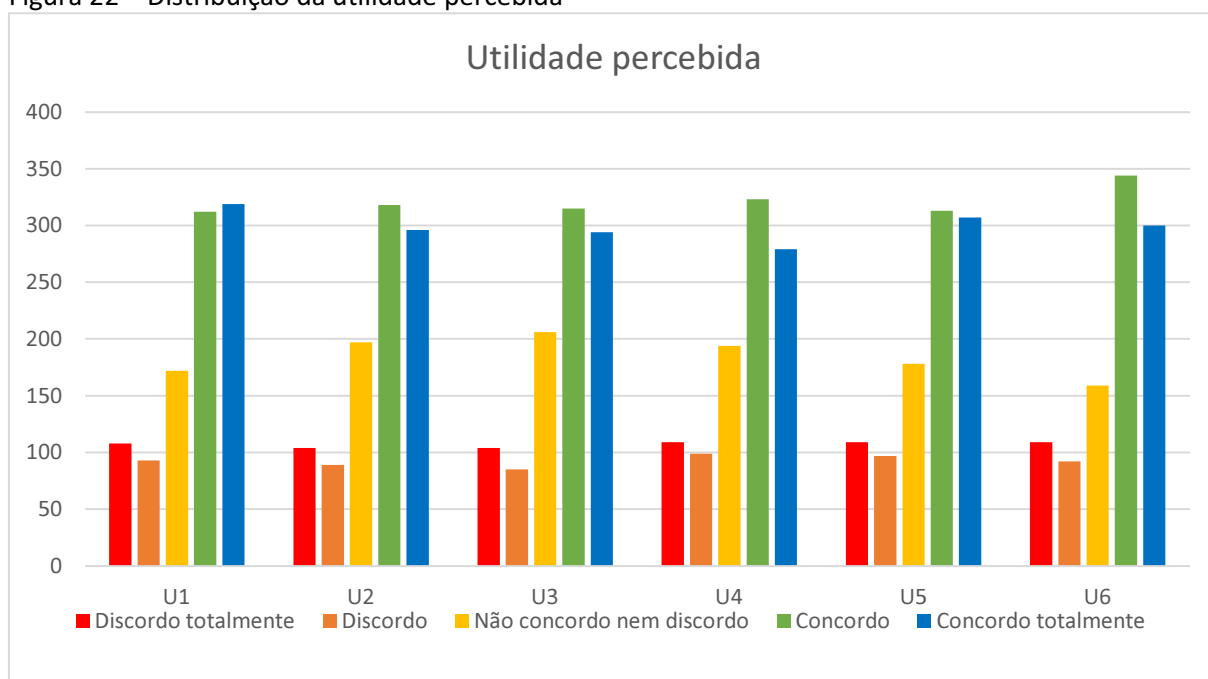


Fonte: elaboração própria

Observa-se um padrão na distribuição das frequências, com a predominância das respostas concordo e concordo totalmente, confirmando a assimetria e curtose negativas da tabela 03. Os indiferentes estão na terceira posição no número de respostas; as respostas somadas para discordo e discordo totalmente representam entre 18,13% e 20,72% de cada variável.

A figura 02 agrupa as respostas relativas às variáveis do constructo utilidade percebida.

Figura 22 – Distribuição da utilidade percebida



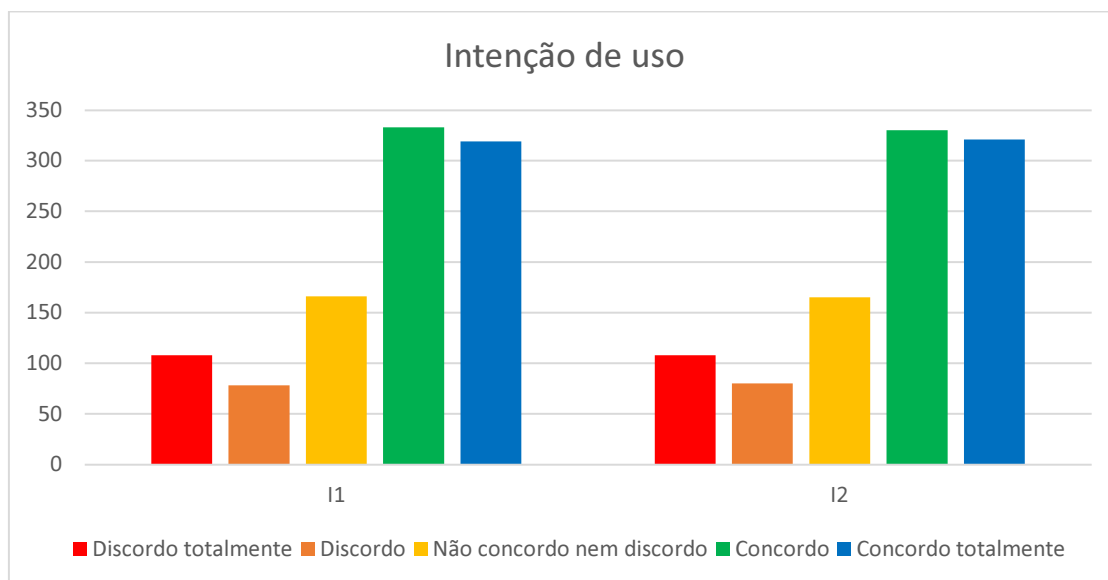
Fonte: elaboração própria

O constructo utilidade percebida tem suas variáveis com as seguintes frequências. O item U1 “Usar o *e-mail* permite que meu atendimento na RFB seja mais rápido” obteve 108 respostas (10,76%) “Discordo totalmente”; 93 respostas (9,26%) “Discordo”; 172 respostas (17,13%) “Não concordo nem discordo”; 312 respostas (31,08%) “Concordo” e 319 (31,77%) “Concordo totalmente”.

A figura 02 consolida a distribuição do constructo utilidade percebida, com predomínio da resposta concordo e concordo totalmente. Os respondentes indiferentes (não concordo e não discordo) ocupam um grupo intermediário entre o grupo dos concordantes e dos discordantes. Estes, por sua vez, formam o grupo minoritário, repetindo o padrão da facilidade de uso.

Na figura 03 está organizada a distribuição da intenção de uso, mantendo o padrão de agrupamento dos fatores facilidade de uso e utilidade, que influenciam a intenção (Davis, 1989).

Figura 23 – Distribuição da intenção de uso

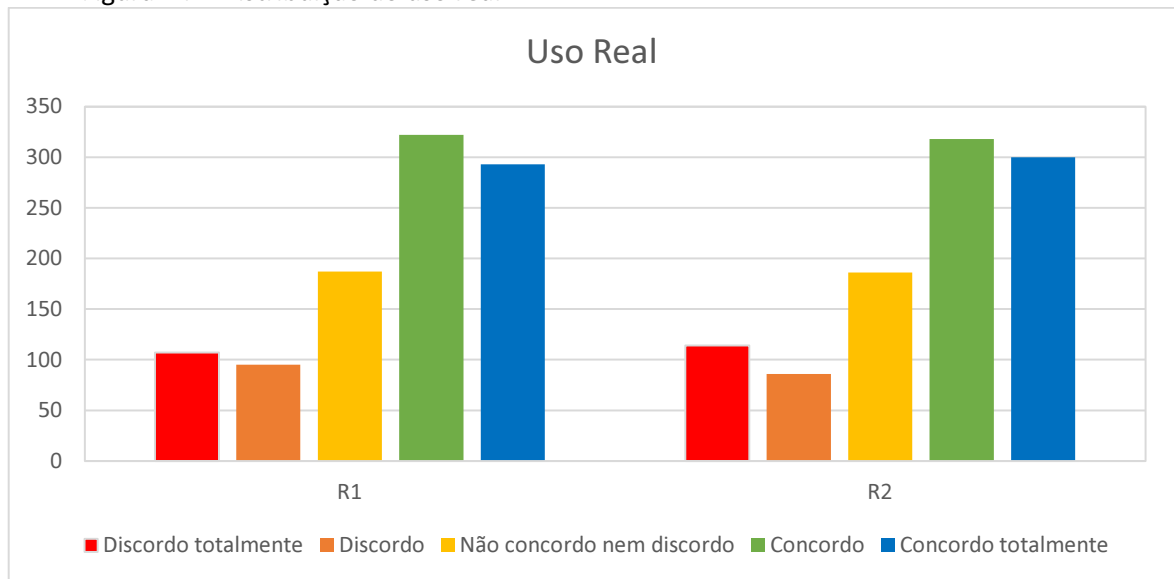


Fonte: elaboração própria

A distribuição de frequência do uso real é retratada na figura 04, finalizando os fatores do TAM.



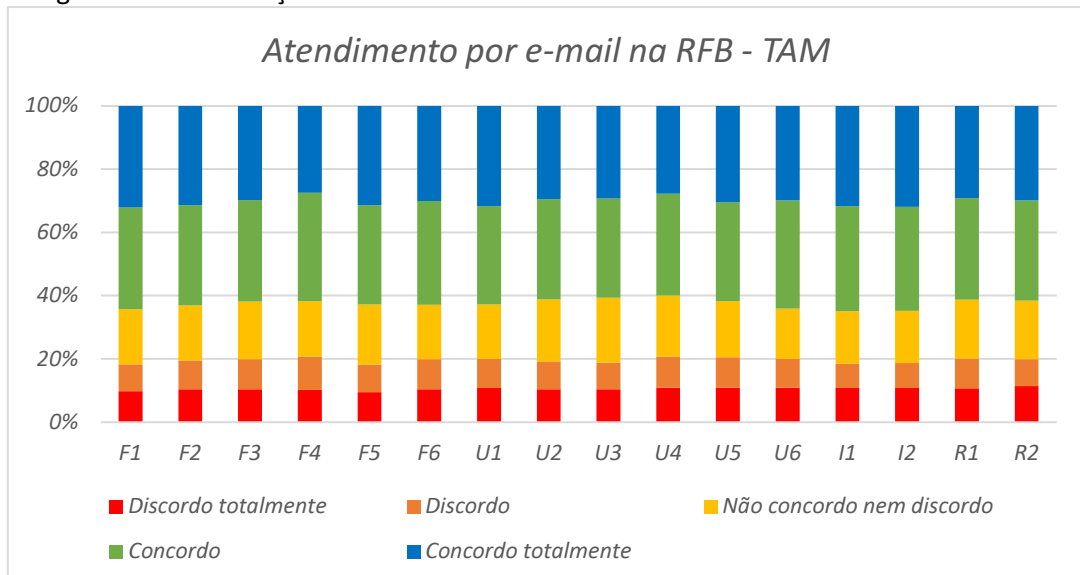
Figura 24 – Distribuição do uso real



Fonte: elaboração própria

A figura 05 consolida todos os 16 fatores do TAM em um só elemento visual. As respostas “concordo” e “concordo totalmente” representam, para cada fator, entre 59,96% e 64,94%, com média de 62,50%.

Figura 25 – Distribuição consolidada



Fonte: elaboração própria

Dentre o grupo composto por “concordo” e “concordo totalmente” o maior valor percentual (64,94%) foi para o item I1, sendo que o constructo intenção de uso obteve os

maiores valores. O menor valor foi para o item U4 (59,96%), ou seja, a diferença entre o maior e menor valor para aqueles que concordam com o uso do *e-mail* no atendimento da RFB foi de 4,98%. Ao considerar o grupo que não refuta o uso do *e-mail*, portanto, “nem concordo e nem discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”, cada item tem em média 80,43% das respostas, com valor mínimo de 79,28% e máximo de 81,87%. Os respondentes que não aceitam o uso do *e-mail*, ou seja, “discordo” e “discordo totalmente” dos fatores de aceitação do TAM, representam em média 19,57% de cada item, com valores mínimos e máximos de 18,13% e 20,72%.

A associação entre os fatores do TAM para aceitação do uso do *e-mail* no atendimento da RFB é confirmada pelo valor de R múltiplo de 0,94 e pelos coeficientes de correlação linear de Pearson. Neste coeficiente, valores sem correlação obtém o valor mínimo de -1 e valor máximo de +1, os quais são considerados com associação forte os valores acima de 0,70 entre duas variáveis. O presente estudo apresentou um coeficiente de correlação linear de Pearson médio de 0,82; indicando que em média 82% da variação de um fator  $y$  é explicada pela variação do fator  $x$  (Morettin; Bussab, 2017).

Dentre os 120 coeficientes obtidos a partir das 16 variáveis do modelo de Davis (1989), o coeficiente na posição central obteve valor de 0,85. Os únicos valores abaixo de 0,70 foram entre o item F4 (o *e-mail* para atendimento na RFB é flexível às minhas necessidades) e R1 (eu uso meu *e-mail* para atendimento em outros órgãos públicos ou empresas); e entre F4 e R2 (eu uso meu *e-mail* semanalmente), ambos com coeficiente de 0,69 e, portanto, próximos do indicador de forte correlação. O constructo uso real apresentou os coeficientes mais baixos do conjunto de dados, se comparado com os outros constructos do TAM. O coeficiente de Pearson mais elevado foi encontrado entre os itens U2 (ao usar o *e-mail* para atendimento na RFB meu desempenho em outras tarefas melhora) e U3 (usar o *e-mail* para atendimento na RFB aumenta minha produtividade em outras tarefas) no valor de 0,95.

Os elevados valores de correlação entre variáveis independentes podem indicar multicolinearidade caso o  $R^2$  não confirme a correlação entre a variável dependente e as independentes, dificultando a identificação dos fatores preditores (Maia, 2017). A correlação entre os fatores do TAM nesta pesquisa indica valores compatíveis com os estudos de Davis (1989); Davis, Bagozzi e Warsaw (1989); Venkatesh e Davis (1996); Perácio (2015) e Gomes (2022).

Considerando a confirmação de correlação entre as variáveis, foi aplicada a regressão linear múltipla para analisar a relação de dependência entre elas. A variável dependente escolhida, de acordo com o TAM, foi a intenção de uso, I2, que busca medir o quanto o cidadão pretende utilizar *e-mail* para atendimento com a RFB.

Foi utilizado o intervalo de confiança de 95%, o que é equivalente a um nível de significância de 5%, ou valor-P menor que 0,05 para cada variável. O valor R quadrado ajustado foi de 0,88, indicando que a regressão consegue explicar 88% das relações dos fatores do TAM. A análise de variância (ANOVA) apresentou F de significação 0, sendo confirmatório que existe uma relação significativa entre a variável dependente e o conjunto das variáveis independentes.

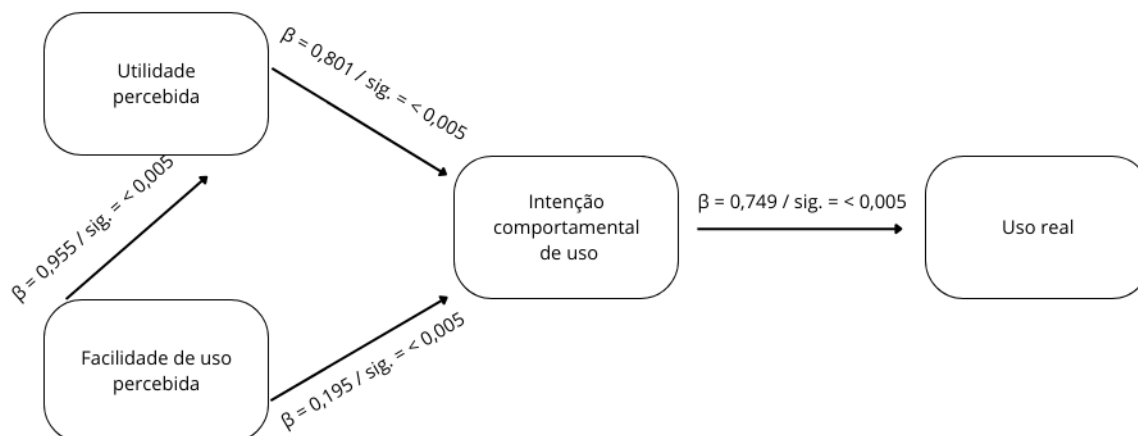
O erro padrão resultou em 0,45 pontos da escala Likert desta pesquisa, portanto dentro do intervalo de confiança do modelo estatístico e significando que existe a probabilidade de que 95% dos contribuintes da RF08 (população desta pesquisa) respondam o modelo TAM adaptado para este estudo com valores entre 2,75 e 4,51.

Embora o erro padrão ajude a verificar a confiabilidade da média amostral calculada, a faixa de valores de 2,75 a 4,51 para uma média de 3,63 dos constructos nesta escala Likert indica uma ausência de concentração próximo à média, ou seja, não existe uma distribuição estatística normal. Uma curva de distribuição achatada é novamente confirmada, indicando que uma parte dos contribuintes não têm aceitação ou têm baixa aceitação ao atendimento por *e-mail* na RFB. É possível que essa baixa aceitação seja explicada por fatores externos ao TAM, como competências técnicas, competências cognitivas (Dias, 2020), confiança no governo, cidadania, força dos laços sociais (Nascimento, 2018), maturidade, acessibilidade (Rampelotto; Löbler; Visentini, 2015), grau de escolaridade e nível de alfabetismo funcional (Cruz, 2021).

O valor-p para os preditores F2 (0,02), F3 (0,04), F4 (0,02), U2 (<0,01), U4 (<0,01), U5 (<0,01) e U6 (<0,01) produziram valor-P menor que 0,05; impactando significativamente a variável resposta I2. Entretanto, o valor-P para os itens F1, F5, F6, U1 e U3 é maior que 0,05 não refutando a hipótese nula, ou seja, estas variáveis não afastam a possibilidade de não haver aceitação do *e-mail* para atendimento na RFB.

A Figura 16 consolida os resultados da regressão linear múltipla considerando os constructos do TAM aplicados nesta pesquisa.

Figura 26 - Atendimento por e-mail na RFB pelo TAM



Fonte: Adaptado de Davis e Venkatesh, 1996

A Figura 16 - Atendimento por e-mail na RFB pelo TAM aponta que as variáveis independentes utilidade percebida e a facilidade percebida explicam a variável dependente intenção comportamental de uso, pois os níveis de significância são inferiores a 0,05. Ainda de acordo com o TAM 1996, a facilidade de uso influencia significativamente a utilidade percebida, e a intenção comportamental de uso explica o uso real da TIC, confirmando a sua eficácia como modelo de aceitação de tecnologia.

Os dados obtidos nesta análise indicam a aceitação do *e-mail* para atendimento na RFB pela maioria dos contribuintes. Mas com um alerta de que existe uma parte relevante dos contribuintes que dizem não aceitar o uso de *e-mail* na RFB.

## 7.2 ANÁLISE DOS TIPOS DE ATENDIMENTO

Ao cidadão-usuário foi perguntado qual serviço ele buscava na RFB e havia cinco respostas diferentes de acordo com pacote de serviços oferecido. Os nomes dos serviços apresentados estão voltados para a perspectiva do cidadão, entretanto, sob a perspectiva do gestor do atendimento a natureza – ou tipo, gênero, agrupamento – também interessa na organização do fluxo do trabalho. Esta foi a razão de avaliar também o atendimento por gênero e não somente por espécie. Em outros momentos o leque de serviços executivos foi maior, pois havia dezenas de atendimentos que eram executados conclusiva e

presencialmente. A partir de 2017 a RFB iniciou uma reorganização por processos de trabalho substituindo a divisão territorial, além da redução do atendimento dos serviços executivos, priorizando a recepção destas demandas para encaminhamento a outras equipes em retaguarda em detrimento do atendimento presencial e conclusivo (Brasil, 2020a). Inicialmente são apresentados os dados por espécie e em seguida os dados por gênero.

O atendimento relativo ao CPF (inscrição, alteração, regularização ou inventário) foi procurado por 623 respondentes, correspondendo a 62,05% do total. A entrega de petições, recursos ou outros documentos foi o serviço de 110 contribuintes, ou 10,96%. A busca por orientações sobre procedimentos da RFB atingiu 109 respostas, equivalente a 10,86% dos pesquisados. Já a obtenção de cópia de processos, declarações ou outros documentos foi objeto de 105 (10,46%) respondentes e a entrega de declaração não transmitida pela internet obteve 57 (5,68%) das respostas.

Destaca-se que 62,05% da demanda refere-se ao CPF, valor maior que a soma dos outros serviços e identificando o CPF como principal serviço das unidades de atendimento. Este dado é convergente com a importância do CPF como registro necessário para a garantia de direitos básicos do cidadão tais como acesso ao SUS, matrícula no sistema de ensino, benefícios previdenciários, farmácia popular ou sistema bancário, conforme Souza (2022) e Cosme e Marinho (2023).

Outros três serviços têm valores similares na faixa dos 10% cada – peticionamento, orientação e cópia – que, embora tenham participação menor, não podem ser relevados a segunda categoria. Eles podem estar relacionados com qualquer outro assunto da administração tributária: de CPF ao cadastro do ITR; de regras de IRPF ao IPI de refrigerante; de compensação de PIS/Cofins à dupla tributação de renda, por exemplo; exigindo do atendente constantes pesquisas além de uma visão generalista e atualizada da RFB.

O serviço com menor relevância do ponto de vista quantitativo da unidade de atendimento – transmissão de DIRPF em casos especiais – atingiu 5,68% da demanda, mas este atendimento implica no cumprimento de uma obrigação tributária acessória por parte da pessoa física e exige do atendente uma cuidadosa verificação para confirmar se o caso alcança os requisitos de excepcionalidade.

Os dados de atendimento presencial na região fiscal 08 para o ano de 2022 não confirmam exatamente a mesma proporção: o CPF representou 32,45% (370.103

atendimentos presenciais); cópia de declaração, processo e relatórios de pendência fiscal correspondem a 34,17% (389.443 atendimentos); a orientação alcançou 21,55% (245.828 atendimentos); peticionamento foi responsável por 11,59% (132.409 atendimentos); e a transmissão de declaração 0,24% (2.704 atendimentos), (Brasil, 2022b). Embora a amostra coletada nesta pesquisa não seja idêntica aos dados da RF08, mantém-se um padrão o qual o CPF figura isolado ou divide a maior demanda, seguido por orientação e peticionamento; e com menor demanda está a transmissão de DIRPF. Ressalte-se que a cópia atualmente é um serviço disponível de forma menos restritiva, pois antes somente estava disponível por acesso ao e-CAC com certificado digital, e desde 2022 está acessível no Portal e-CAC através dos níveis ouro e prata da conta gov.br (Brasil, 2022c). Não foram encontrados dados dos tipos de serviços no atendimento por *e-mail* abrangendo toda a RF08.

O serviço relacionado ao CPF no constructo facilidade de uso apresentou no *survey* valor médio de 3,70; mediana 4 e moda 5, desvio padrão de 1,21, curtose de -0,25 e assimetria de -0,85. A utilidade percebida apresentou média de 3,67; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,23; curtose de -0,34 e assimetria de -0,80. A intenção comportamental apresentou média de 3,71; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,27; curtose de -0,29 e assimetria de -0,87. O constructo uso real apresentou média de 3,59; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,22; curtose de -0,33 e assimetria de -0,75.

O serviço transmissão de declaração de um rol específico de casos não autorizados a transmitir pelo contribuinte pela internet e que dependem de uma validação do atendente da RFB, no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,44; mediana 4 e moda o valor 5, desvio padrão de 1,20; curtose de -0,62 e assimetria de -0,44. A utilidade percebida apresentou média de 3,45; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,23; curtose de -0,78 e assimetria de -0,47. A intenção comportamental apresentou média de 3,56; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,25; curtose de -0,52 e assimetria de -0,63. O constructo uso real apresentou média de 3,47; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,18; curtose de -0,35 e assimetria de -0,61.

O serviço de obtenção de cópia de processos e declarações no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,58; mediana e moda o valor 4, desvio padrão de 1,07, curtose de 0,04 e assimetria de -0,68. A utilidade percebida apresentou média de 3,60; mediana e moda o valor 4, desvio padrão de 1,20, curtose de -0,09 e assimetria de -0,76. A intenção

comportamental apresentou média de 3,69; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,18; curtose de -0,10 e assimetria de -0,84. O constructo uso real apresentou média de 3,67; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,14; curtose de -0,01 e assimetria de -0,76.

O serviço de recepção de petições no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,54; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,24; curtose de -0,64 e assimetria de -0,61. A utilidade percebida apresentou média de 3,50; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,27; curtose de -0,72 e assimetria de -0,62. A intenção comportamental apresentou média de 3,54; mediana e moda 4; desvio padrão de 1,32; curtose de -0,60 e assimetria de -0,75. O constructo uso real apresentou média de 3,54; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,32; curtose de -0,78 e assimetria de -0,65.

O serviço de orientação no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,51; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,23; curtose de -0,60 e assimetria de -0,60. A utilidade percebida apresentou média de 3,49; mediana 4 e moda 5, desvio padrão de 1,29; curtose de -0,70 e assimetria de -0,58. A intenção comportamental apresentou média de 3,61; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,32; curtose de -0,51 e assimetria de -0,76. O uso real apresentou média de 3,70; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,25; curtose de -0,37 e assimetria de -0,77. A seguir inicia-se a abordagem a partir dos tipos/gênero dos serviços.

O tipo de serviço classificado como executivo é aquele de execução e conclusão imediata, sem a necessidade de encaminhamento para outra equipe ou setor, ainda que não seja um atendimento presencial ou síncrono. Em evidência o serviço relacionado ao CPF, que envolve inscrição, alteração e regularização do cadastro; obtenção de cópias de processos ou declarações. Unidades de atendimento já aplicaram o atendimento executivo para a análise de DIRPF em malha, a popular malha fina, o contribuinte sentava-se à mesa com o auditor e o serviço era executado de forma imediata finalizando com a liberação da DIRPF ou lançamento do auto de infração. Outro exemplo de serviço executivo é a verificação de bagagem do viajante em portos, aeroportos e fronteira. Serviços nesta modalidade possuem uma tendência em ter um tempo médio de atendimento mais elevado, facilitando a existência de fila de espera (normalmente por agendamento), mas não possuem estoque. O tempo médio de atendimento refere-se ao tempo utilizado pelo atendente, não foram encontrados registros do tempo médio de atendimento global. Sob a perspectiva do usuário do serviço o

tempo de espera global considera o tempo de espera do agendamento, tempo de espera na fila presencial ou *online* síncrono, e tempo em estoque até a análise.

O tipo de serviço receptivo é, de certa forma, o oposto do executivo. Consiste na recepção de petições, mas sem análise alguma ou somente em aspectos formais essenciais. A análise será realizada por outra equipe na retaguarda. Em regra, este tipo de serviço elimina o desconforto da fila de espera no presencial ou no *online* síncrono, mas cria o risco de estoque de pedidos/processos. Em geral seu tempo de atendimento é o menor dentre os outros tipos. Salienta-se que o serviço receptivo tem proteção constitucional consagrado como o direito de petição (Moraes, 2005). O serviço receptivo é composto pela entrega de petições, recursos ou outros documentos – chamado também de serviço de protocolo geral – além da transmissão de declaração de DIRPF para um rol específico de casos não autorizados diretamente pelo contribuinte via internet, e que dependem de uma validação do atendente da RFB.

O tipo de serviço orientativo engloba todo o tipo de pergunta ou ajuda, seja aquela de primeiro contato com o órgão, em que o usuário ainda não sabe nem mesmo os canais de comunicação ou os procedimentos que ele deve tomar, até questionamentos considerados mais complexos. No contexto tributário a orientação pode ser definida como a explicação dos procedimentos para a execução de determinado ato de responsabilidade do contribuinte, e a explicação em que são oferecidas as opções que o contribuinte possui. Em termos práticos: quando um contribuinte procura ajuda ao atendimento com um auto de infração, ele tem ao menos três opções: o pagamento à vista, ou o parcelamento ou a impugnação, todos excludentes entre si. Este tipo de atendimento tende a ser o mais demorado.

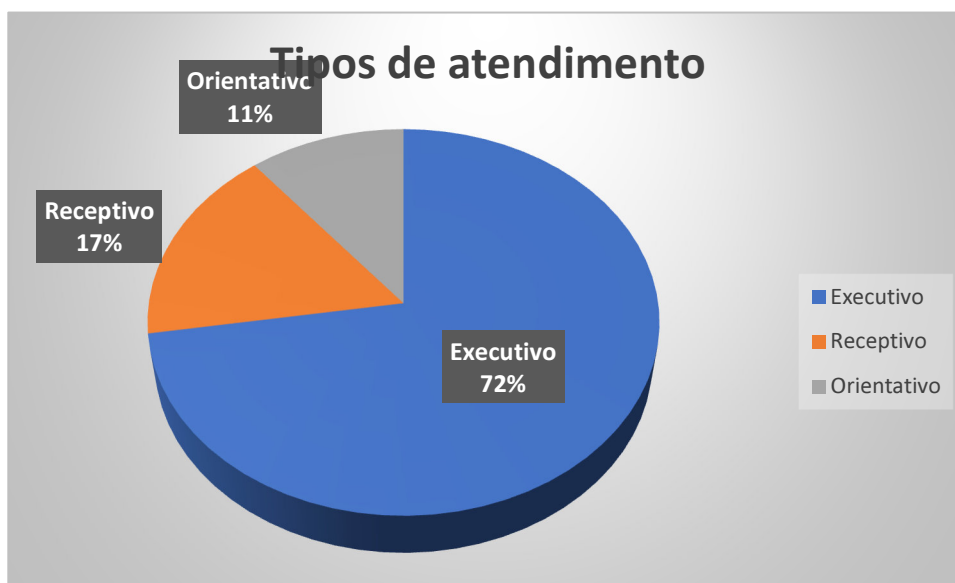
Tomando o exemplo acima, se o contribuinte perguntar qual é a melhor opção para ele, estar-se-á diante do serviço consultivo, o último tipo de serviço neste modelo de classificação. O atendimento consultivo implica em ajudar o contribuinte a escolher a sua melhor estratégia, especificamente e individualmente. O atendimento consultivo inclui, por exemplo, o preenchimento de declarações, definição de regime tributário, formulação de impugnações e recursos, classificação de mercadorias, adesões a regimes especiais aduaneiros, adesões a parcelamentos especiais e o planejamento tributário levando em conta o sistema tributário brasileiro repleto de opções, obrigações e lacunas (Jacob, 2021). A defesa dos interesses do contribuinte e a respectiva estratégia escolhidas são incompatíveis com o



exercício do servidor público, sendo, portando, distinta da atividade de orientação, caracterizada pela imparcialidade e impessoalidade (Moraes, 2005). Este serviço, que poderia ser chamado de consultoria ou assessoria tributária pode ser realizado por profissionais do setor privado ou por instituições de ensino superior com convênio com a RFB através do projeto Núcleo de Apoio Contábil e Fiscal (NAF). O projeto tem como objetivo oferecer a prestação de serviços consultivos gratuitos a cidadãos e pequenas empresas promovendo a prática fiscal e contábil dos estudantes das instituições de ensino superior, a contrapartida da RFB é a oferta de apoio e cursos aos estudantes que atuam no NAF (Brasil, 2022a). Como o tipo de serviço consultivo não é realizado pelas unidades, não foi lançado como item de resposta no presente *survey*.

A Figura 17, apresenta a distribuição dos três agrupamentos de serviços realizados na RFB.

Figura 27 – Distribuição por tipo de atendimento



Fonte: elaboração própria

A demanda pelo tipo de serviço executivo atinge 728 (72%), sendo 623 (62%) por serviços de CPF e 105 (10%) por serviços de cópia de declaração ou processos. A importância do serviço executivo é a sua urgência para concluir atos da vida socioeconômica do cidadão, a transformação de todo serviço executivo em receptivo é possível, mas com o eminente risco de receber muitas críticas dos usuários. Os 72% de atividade executiva, conforme a figura 07,

realçam a vocação social do atendimento. O serviço receptivo é responsável por 17% e o orientativo por 11% da demanda.

O tipo de serviço classificado como executivo, composto por 728 respostas, no constructo facilidade de uso apresentou no *survey* média de 3,69 pontos na escala Linket utilizada nesta pesquisa; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,19, variância de 1,42, curtose de -0,23 e assimetria de -0,82. A utilidade percebida apresentou média de 3,66; mediana 4 e moda 5; desvio padrão de 1,21; variância de 1,47; curtose de -0,32 e assimetria de -0,79. A intenção comportamental obteve média de 3,71, mediana e moda 4, desvio padrão de 1,25, variância de 1,57, curtose de -0,27 e assimetria de -0,86. O uso real apresentou média de 3,60, mediana e moda 4, desvio padrão de 1,20, variância de 1,46, curtose de -0,29 e assimetria de -0,76.

O tipo de serviço receptivo, composto por 167 respostas, no constructo facilidade de uso apresentou média de 3,51; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,22; variância de 1,49, curtose de -0,66 e assimetria de -0,54. A utilidade percebida apresentou média de 3,48; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,26, variância de 1,58, curtose de -0,76 e assimetria de -0,56. A intenção comportamental alcançou média de 3,55, mediana e moda 4, desvio padrão de 1,29, variância de 1,66, curtose de -0,59 e assimetria de -0,71. O uso real apresentou média de 3,51, mediana e moda 4, desvio padrão de 1,27, variância de 1,62, curtose de -0,68 e assimetria de -0,63.

Para o tipo de serviço orientativo, composto por 109 respostas, o constructo facilidade de uso conseguiu média de 3,51; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,23; variância de 1,51, curtose de -0,60 e assimetria de -0,59. A utilidade percebida apresentou média de 3,49; mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,29, variância de 1,66, curtose de -0,70 e assimetria de -0,58. A intenção comportamental obteve média de 3,67, mediana 4, moda 5, desvio padrão de 1,32, variância de 1,73, curtose de -0,51 e assimetria de -0,76. O uso real apresentou média de 3,70, mediana 4 e moda 5, desvio padrão de 1,24, variância de 1,55, curtose de -0,37 e assimetria de -0,77.

Os três agrupamentos de serviço tiveram médias entre 3,48 e 3,71 para os constructos do TAM. O desvio padrão teve como valores mínimos e máximos 1,19 e 1,32 respectivamente. Todos os tipos de serviços para todas as dimensões do TAM apresentaram curtose negativa, entre -0,76 e -0,23, indicando as respectivas curvas de dispersão achatadas, mas com

concentração nos valores maiores da escala, de acordo com as medidas de assimetrias negativas variando de -0,86 a -0,54. O serviço executivo obteve as curvas de distribuição menos achatadas se comparadas com os outros dois serviços, fato demonstrado também pelos menores valores de desvio padrão. A facilidade de uso e utilidade percebida para o serviço executivo receberam as médias mais altas, mas sendo insuficiente para afirmar que a execução imediata da demanda favoreça a aceitação do uso da TIC. A Tabela 68 resume os dados estatísticos organizados pelos agrupamentos de serviços.

Tabela 9 – Dados descritivos por tipo de atendimento

| Variável TAM        | Tipos       | Média | Desvio padrão | Curtose | Assimetria |
|---------------------|-------------|-------|---------------|---------|------------|
| Facilidade de uso   | Executivo   | 3,69  | 1,19          | -0,23   | -0,82      |
|                     | Receptivo   | 3,51  | 1,22          | -0,66   | -0,54      |
|                     | Orientativo | 3,51  | 1,23          | -0,60   | -0,59      |
|                     |             |       |               |         |            |
| Utilidade percebida | Executivo   | 3,66  | 1,21          | -0,32   | -0,79      |
|                     | Receptivo   | 3,48  | 1,26          | -0,76   | -0,56      |
|                     | Orientativo | 3,49  | 1,29          | -0,70   | -0,58      |
|                     |             |       |               |         |            |
| Intenção de uso     | Executivo   | 3,71  | 1,25          | -0,27   | -0,86      |
|                     | Receptivo   | 3,55  | 1,29          | -0,59   | -0,71      |
|                     | Orientativo | 3,67  | 1,32          | -0,51   | -0,76      |
|                     |             |       |               |         |            |
| Uso real            | Executivo   | 3,60  | 1,20          | -0,29   | -0,76      |
|                     | Receptivo   | 3,51  | 1,27          | -0,68   | -0,63      |
|                     | Orientativo | 3,70  | 1,24          | -0,37   | -0,77      |

Fonte: elaboração própria

Ao compararmos as médias, desvios padrão, curtoses e assimetrias das dimensões do TAM com os três tipos de atendimento percebe-se que os valores são semelhantes, não permitindo afirmar que existe diferença significativa de aceitação do uso de *e-mail* para o atendimento entre as espécies e os gêneros de atendimento.

Para o usuário do atendimento por *e-mail*, de acordo com esta pesquisa, o tipo de serviço requerido não aponta uma diferenciação na aceitação das TIC. Possíveis causas, que

demandariam outros estudos, seriam a indiferença por parte do usuário se ele busca uma orientação, consultoria ou a execução de um serviço, seja através da recepção ou execução imediata. O contribuinte estaria mais interessado em outros fatores como a produtividade e qualidade do serviço prestado (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011), sendo, a depender de outros estudos, esta classificação mais efetiva aos agentes e gestores de atendimento na administração tributária.

Agentes do nível de rua ao executarem políticas públicas, com os treinamentos adequados, poderiam se beneficiar ao distinguir claramente os tipos de atendimento para aplicação de políticas adequadas para cada contexto. Os dilemas dos servidores no nível de rua (Lipsky, 1980) no atendimento orientativo possivelmente estariam mais relacionados com as políticas de educação fiscal e o cumprimento espontâneo das obrigações fiscais. O mesmo dilema se faz presente entre o atendimento orientativo e consultivo: de um lado o dever de orientar uma pessoa sem competências cognitivas ou técnicas que provavelmente não conseguirá concluir sua tarefa, na outra extremidade a possibilidade do servidor da RFB efetivamente ajudar o cidadão fazendo um ato em nome dele para que ele fique em ordem com a administração tributária. Já os dilemas no caso de transmissão de DIRPF, possivelmente, estariam relacionados com o fortalecimento da presença fiscal. A manutenção do cadastro de pessoas físicas, provavelmente, enfrentaria os desafios de políticas de inclusão social.

### 7.3 FATORES APRESENTADOS PELOS GESTORES

Nesta seção são apresentados os resultados que buscam identificar outros fatores determinantes para o uso do atendimento por *e-mail*. Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas, sendo três com gestores da área tributária e contábil com mais de uma década de experiência e que frequentam o atendimento presencial nas unidades da RFB de Campinas-SP e região. Outros dois gestores entrevistados são servidores de carreira da RFB, possuindo também pelo menos uma década de experiência com atendimento na 8ª região fiscal. As entrevistas buscam obter informações qualitativas não obtidas com o TAM, complementando os fatores relacionados ao uso de *e-mail* no atendimento e uma visão mais ampla considerando os demais canais de atendimento na RFB. As entrevistas semiestruturadas foram objeto de análise de conteúdo conforme Bardin (1977), cuja unidade de registro são as frases que apontam características ou fatores relacionados ao atendimento

em geral e por *e-mail*, e a categorização ocorre a partir dos construtos do TAM e da relação dos entrevistados com o órgão.

Como argumentos favoráveis ao atendimento por *e-mail* os entrevistados externos à RFB usam os termos facilidade, comodidade, conveniência. As afirmações “usar o *e-mail* é prático”, “o *e-mail* permite o encaminhamento imediato da demanda e posso me dedicar a outras tarefas”, “sem sair do escritório”, “sem necessidade de deslocamento e custos inerentes” e “facilidade em enviar documentos adicionais” corroboram favoravelmente ao uso do *e-mail* na RFB.

De acordo com um dos entrevistados “há mais respaldo para o usuário do serviço por ser uma comunicação escrita se comparado a comunicação verbal, utilizada no presencial, especialmente nas orientações. É mais fácil ao chefe da unidade acompanhar as respostas e fazer correções para uniformizar a linguagem e a orientação dada”.

Os gestores internos destacam que a implementação do atendimento por *e-mail* foi seguida de acentuada redução no número de reclamações de atendimento na ouvidoria, a unidade de atendimento em Campinas é citada como exemplo, a qual, em 2019, somente com o atendimento presencial, tinha em média 30 reclamações ao mês e com o início do serviço por *e-mail*, forçado pelas medidas contra a pandemia de Covid-19, obtém média de 4 reclamações ao mês em 2021. Um dos gestores considera que a pandemia não teve um efeito atenuante nas reclamações dos serviços da RFB, pois outras áreas tiveram aumento no número.

A coexistência do atendimento presencial com o serviço por *e-mail* está presente em todas as entrevistas, diz um dos gestores que “o presencial é necessário para pessoas idosas que não dominam o celular e a internet, para as pessoas com alguma dificuldade de uso ou carência econômica”, complementa um outro gestor, “na prática, o CPF se tornou o principal identificador do país, nenhuma atividade econômica é realizada sem CPF e agora até serviços básicos como atendimento no SUS, farmácia popular ou creches pedem o CPF dos pais e da criança, na urgência, a primeira coisa que a pessoa faz é se dirigir à Receita, por isso acho necessário a manutenção do atendimento presencial”.

“Não há o trabalho de agendamento prévio com o risco de não haver vagas disponíveis ou com data distante”, “sem o *stress* de agendamento muito longe e horário de chamada

atrasado" e "sem perder tempo com fila atrasada" são vantagens do *e-mail* diretamente relacionadas com o atendimento presencial controlado por agendamento prévio que foram citadas pelos gestores internos e externos. Eles também defendem a existência de equipes de atendimento por *e-mail* especializadas por assunto, reforçando o modelo do serviço fale conosco e das equipes verticalizadas.

Os principais argumentos desfavoráveis ao uso do *e-mail* no atendimento da RFB citados pelos gestores externos são o fato de "não haver a conversa olho no olho", a "falta do contato humano", um dos gestores considera "mais fácil o atendimento presencial para tirar determinadas dúvidas"

A velocidade de conclusão da demanda comparando o atendimento presencial com *e-mail* ou chat foi um fator que apresentou alguma divergência. Um gestor externo expôs que para os casos urgentes e críticos ele consegue a solução mais rapidamente pelo atendimento presencial, pois tem a oportunidade de conversar e explicar sua urgência, sendo os canais digitais "frios e impessoais". Ele ainda coloca que "para a conclusão de casos emergenciais, se o *e-mail* demorar para responder não vale a pena". Os outros gestores consideram que o *e-mail* e o chat são mais rápidos em concluir uma demanda comparativamente ao presencial.

Um dos gestores externos afirmou que a existência de vários endereços de *e-mail* não é um facilitador, pois cada unidade local tem um endereço e a unidade regional também tem o seu, o que faz com que o escritório "classifique" as unidades que oferecem atendimento mais rápido, de melhor qualidade ou com mais conhecimento em determinado assunto, corroborando com Rampelotto, Löbner e Visentini (2015) nas questões da complexidade do sistema tributário e seus reflexos no servidor ao nível da rua de Lipsky (1980). O mesmo gestor também diz que já enviou a mesma demanda para mais de um endereço de *e-mail* ao mesmo tempo, com o objetivo de garantir efetividade e velocidade, "atirando para todos os lados". O mesmo gestor argumenta, com base na troca de experiências com seus clientes, que o profissional tributário obtém melhor proveito do chat e *e-mail* por saber o que e como pedir, e o usuário leigo tem mais dificuldade, procurando mais o serviço presencial.

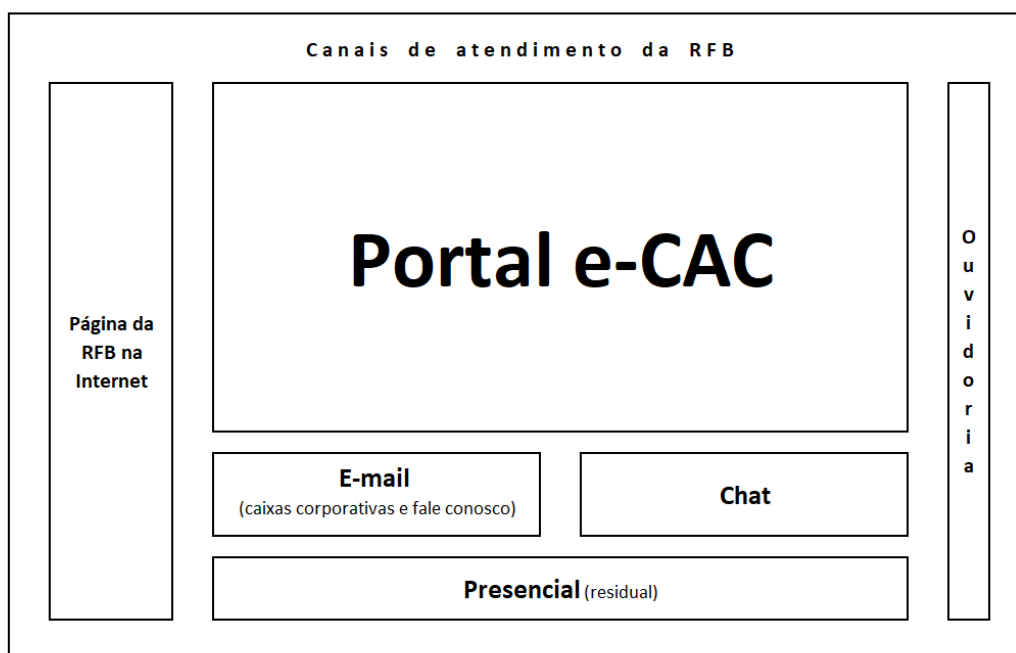
Todos os gestores confirmam que casos não resolvidos pelo *e-mail* ou pelo chat provocam a busca por atendimento pessoal, na crença de que este será mais efetivo ou mesmo conclusivo. Os principais argumentos desfavoráveis ao uso do *e-mail* no atendimento

da RFB são argumentos relacionados a favor do atendimento presencial, um vetor que atua negativamente no *e-mail* é, em regra, um vetor positivo no presencial.

Todos os entrevistados afirmam que a pandemia de Covid-19 provocou mudanças drásticas nos canais de atendimento e não veem razão para que o órgão volte aos mesmos moldes pré-pandemia, embora ajustes e correções se façam necessários. Em relação aos outros canais e temas do atendimento, mas que se relacionam com o *e-mail*, os gestores destacam a importância de haver diversos canais, mas que eles sejam efetivos e não incentivem o contribuinte a disparar a mesma demanda em diversos canais, gerando uma sobrecarga no órgão. O portal e-CAC deve continuar sua expansão oferecendo mais serviços, mas é muito importante manter o atendimento presencial, ainda que reduzido ou residual.

Considerando as manifestações dos profissionais é possível fazer um modelo em que o Portal e-CAC represente o principal canal de atendimento. Em segundo nível, de maneira concorrente, para orientações com interação humana, temos o chat e *e-mail* (caixas corporativas e fale conosco). E no terceiro nível, em caráter residual, temos o atendimento presencial. A página da RFB na internet é um canal que está disponível a qualquer momento, embora seja somente um canal orientativo e a ouvidoria como um canal paralelo e independente para manifestação do cidadão, conforme a Figura 18.

Figura 28 – Representação dos canais de atendimento na RFB



Autor: elaboração própria

Confirmando o modelo da Figura 18, o chat e *e-mail* foram citados como espécies do mesmo gênero por suas características definidoras e suas funções no contexto do atendimento da RFB, sendo objeto de crítica quando se trata de casos complexos ou excepcionais: “quando o caso é complexo e de difícil solução normalmente eles não são efetivos, não resolvem”, ainda comparando os dois canais um gestor define que “no chat você tem a expectativa de conclusividade no momento, no *e-mail* não há essa expectativa, então o *e-mail* deve ter uma resposta rápida, sendo 24 horas um bom prazo”. Todos os gestores externos apontam como defeitos do chat o tempo de espera para ser atendido, relatando até três horas na fila para iniciar a conversa e constantes quedas na página.

Ambos os gestores internos oferecem uma abordagem mais teórica das questões sobre chat e email: “o chat traz a vantagem da segurança em relação ao sigilo fiscal, uma vez que o acesso acontece pelo e-CAC com certificado digital ou conta gov padrão prata ou ouro. Esta segurança formal não existe atualmente no *e-mail*, mas vimos que as equipes de caixa corporativa desenvolveram um método indireto de proteger o sigilo fiscal e conversar especificamente sobre questões daquele contribuinte, as equipes pedem que o contribuinte se identifique com autorretrato (*selfie*), foto do documento de identidade e relatório fiscal, além de outros documentos que, em tese, somente o contribuinte tem acesso”. O fator sincronicidade é esmiuçado por um dos gestores internos: “o chat é um atendimento síncrono, portanto sugere que o serviço será concluído *online*, mas está sujeito a uma fila de espera, sendo causa de reclamações. Já o *e-mail* é assíncrono, evitando este desgaste para o cidadão e menos pressão ao atendente, permitindo que o atendente possa estudar a demanda com mais calma antes de executar um comando ou redigir uma resposta, além de possibilitar que o atendente decida quais casos responder primeiro, os mais simples ou os mais complexo. No chat não há essa liberdade, mantem-se uma característica do atendimento presencial de fila para o cidadão e pressão ao atendente”.

A qualidade das respostas é outro fator alertado pelos gestores internos, “vemos respostas da caixa corporativa e chat consideradas inadequadas, indicando a necessidade de treinamentos aos servidores e padronização nas respostas, ainda que tenhamos um ser humano interagindo com o cidadão”. A especialização e regionalização das equipes é considerada pelos gestores internos como o caminho a seguir pela instituição: “a



especialização torna as equipes mais eficientes e com o fim das delegacias por jurisdição territorial temos as equipes regionais ou nacionais, permitindo uma uniformidade nos procedimentos e análises”.

A página da RFB na internet é objeto de críticas por todos entrevistados: “informação difícil de encontrar, o *site* é imenso”, “falta clareza na informação”, “para achar alguma informação dentro do *site* da RFB uso o *Google*, é mais fácil”, “se nós temos dificuldade em encontrar informação na página da RFB, imagine o contribuinte”, “as mudanças no *site* têm tornado o *site* da RFB cada vez pior”, “atualmente o *layout* está muito bonito, mas não acho mais nada” e “a seção ‘onde encontro’, que funcionava como um índice temático foi eliminado”.

Especificamente sobre as informações dos canais de atendimento na página da RFB os gestores destacam a necessidade de “divulgação adequada dos canais”, “quando o usuário chega ao agendamento, não há informação sobre o *e-mail* ou um link para a seção com dados na unidade local. O e-CAC fica em um local do *site*, o agendamento em outro e informações de cada unidade em outro, não há *link* entre eles, não há uma integração”. Um dos gestores internos sugere que as ouvidorias poderiam ser mais utilizadas como um instrumento de gestão muito poderoso e não somente como um segundo nível de atendimento.

Considerando as manifestações dos entrevistados, consolida-se os fatores contextuais relacionados com a aceitação do uso de *e-mail* no atendimento da RFB: praticidade; facilidade; uniformidade na linguagem das respostas; uniformidade dos procedimentos; complexidade da demanda; sincronicidade; urgência; habilidade no uso das TIC; velocidade; desempenho; produtividade; custos; deslocamento; segurança da comunicação escrita; controle da chefia imediata; fila “virtual” de agendamento; atrasos no dia agendado; especialização das equipes; contato humano. A figura 09 organiza estes fatores contextuais a partir do TAM.

Figura 29 – Comparativo dos fatores contextuais com o TAM

| Modelo | Dimensão                    | Variáveis                |  | Variáveis contextuais                 |                         |
|--------|-----------------------------|--------------------------|--|---------------------------------------|-------------------------|
| TAM    | Facilidade de uso percebida | Aprendizado              |  | População hipossuficiente socialmente | Entrevista com gestores |
|        |                             | Operabilidade e manuseio |  | Praticidade, sigilo fiscal            |                         |

|  |                     |                              |  |   |  |
|--|---------------------|------------------------------|--|---|--|
|  |                     | Clareza e compreensibilidade |  | Complexidade do caso, segurança da comunicação escrita  |  |
|  |                     | Flexibilidade                |  | Sincronicidade, impessoalidade, priorização de caso urgente ou especial, contato humano   |  |
|  |                     | Facilidade de uso            |  | Facilidade  |  |
|  | Utilidade percebida | Velocidade                   |  | Velocidade na análise da demanda  |  |
|  |                     | Desempenho                   |  | Desempenho, nível de especialização das equipes, fila "virtual" de agendamento, atrasos no dia agendado, redução das reclamações, controle de qualidade pela chefia imediata          |  |
|  |                     | Efetividade                  |  | Conclusividade, qualidade da resposta, uniformidade nos procedimentos, uniformidade na linguagem, número de endereços de <i>e-mail</i> , ranking "informal" de eficiência das equipes |  |
|  |                     | Utilidade                    |  |   |  |
|  |                     |                              |  |   |  |

Fonte: elaboração própria

Os argumentos apresentados pelos gestores da RFB estão mais voltados para a dimensão facilidade de uso, em que o foco é relação do usuário da TIC com a ferramenta avaliada. Os fatores defendidos pelos gestores externos voltam-se para a dimensão utilidade percebida através do desempenho e efetividade do serviço. Indicando que para os gestores

externos o desempenho e efetividade na execução do serviço demandado é mais importante que o canal de atendimento em si.

A figura 10 organiza as características, vantagens e desvantagens entre os principais canais de atendimento apontadas pelos entrevistados.

Figura 30 – Comparativo dos canais de atendimento

|                 | E-CAC   | E-mail   | Chat  | Presencial   |
|-----------------|---|--|---|--|
| Características | Requer usuário funcionalmente alfabetizado                              |  |   | Usuário não depende de alfabetização                                   |
|                 | Usuário com habilidade em TIC   |  |   | Não faz uso de TIC   |
|                 | Requer acesso via conta gov.br  | Requer somente uma conta de e-mail   | Requer acesso ao e-CAC com nível prata ou ouro ou certificado digital | Não requer conta em serviços digitais ou e-gov                         |
|                 | Requer dispositivo eletrônico e acesso à internet                       |  |   | Dispensa dispositivo eletrônico e acesso à internet                    |
|                 | Assíncrono sem interação com atendente humano                           | Assíncrono   | Síncrono  | Presencial   |
|                 | Envio e leitura de qualquer lugar e horário                             |  | Atendimento vinculado a horário                                       | Atendimento vinculado a local e horário                                |
|                 | Existe materialidade (as informações estão registradas)                 |  |   | Não há registro formal das orientações                                 |
| Vantagens       | Não requer deslocamento à repartição                                    |  |   | Garante atendimento àqueles com pouco acesso à TIC                     |
|                 | Totalmente online e automatizado  | Envio imediato da mensagem 24 horas/dia                                      |   |  |
|                 |   | Permite conversa aberta sobre todos os temas da RFB (dados não estruturados) |   | Permite conversa aberta sobre todos os temas da RFB (comunicação oral) |
| Desvantagens    | Oferta dos serviços pré-definida (lista exaustiva e dados estruturados) | Fragilidade em relação ao sigilo fiscal                                      | Risco de fila para iniciar o atendimento                              | Requer deslocamento à repartição                                       |
|                 |   |  | Horário determinado de atendimento                                    | Horário determinado de atendimento                                     |
|                 |   |  |   | Risco de agendamento saturado  |
|                 |   |  |   | Risco de atrasos no dia de atendimento                                 |

Fonte: elaboração própria

A aceitação dos canais de atendimento do conjunto e-gov (*e-cac*, *e-mail* e *chat*), depende, dentre outros fatores, da capacidade cognitiva, habilidade em TIC, acesso a dispositivo eletrônico e internet por parte do usuário (Dias, 2020), e o contexto educacional

brasileiro (Cruz, 2021) não permite a extinção do atendimento presencial. Existe, para os entrevistados, um antagonismo entre os serviços e-gov e atendimento presencial, mas que não existe entre os canais digitais e-CAC, *e-mail* e chat RFB. O presencial torna-se a opção àqueles que não obtiveram acesso ao e-gov ou não lograram sucesso em algum dos canais digitais. Embora haja aceitação do *e-mail*, e outros serviços e-gov, e a demanda pelo e-gov na administração tributária cresça em valores absolutos e relativos, o atendimento presencial não pode ser descontinuado.

A questão do acesso via conta gov.br é um desafio para a pessoa que desconhece seus direitos básicos de registro civil, pessoas invisíveis do ponto de vista da cidadania (Costa; Gonçalves Neto, 2023); ou aquele que tem registro de nascimento, mas não tem outros registros como título de eleitor, CPF, número de identificação do trabalhador (NIT) ou conta bancária, o cidadão hipossuficiente social. Ainda conforme a figura 09 também é possível observar que o serviço síncrono está sujeito a congestionamento, a popular fila, exatamente como acontece no serviço presencial; onde a fila pode ser virtualizada ao depender de agendamento prévio e atrasos no fluxo diário. Evento que não acontece na comunicação assíncrona, como é o caso do *e-mail*. Pode-se criar uma expectativa pelo tempo de resposta ou um estoque, mas não existe o fenômeno fila. E esta expectativa poderia facilmente ser resolvida com um *e-mail* automático confirmando o recebimento e o prazo médio de resposta.

## 7.4 DISCUSSÃO

O modelo TAM de Davis e Venkatesh (1996) foi utilizado para identificar a aceitação do uso do *e-mail* como ferramenta de atendimento na RFB em uma abordagem quantitativa, no qual foi identificado que 62,5% dos respondentes aceitam o uso do *e-mail* na RFB e, consequente, 37,5% disseram não aceitar o *e-mail* para atendimento na RFB. A pesquisa indica que a maioria aceita o *e-mail*, mas os 37,5% que não aceitam dispararam um alerta em relação ao *e-mail*: uma porção considerável dos cidadãos possivelmente tem dificuldades no uso do e-gov na RFB e precisarão de outros canais de atendimento.

Tomando os dados nacionais do atendimento da RFB em 2022 (Brasil, 2022), pode-se inferir que 749.684 serviços foram realizados para cidadãos que não aceitam o uso do *e-mail* no atendimento da RFB. Ou seja, 37,5% dos 1.999.158 atendimentos realizados por *e-mail* nacionalmente em 2022 com não aceitação do e-gov da RFB. Se considerado o universo da

oitava região fiscal, população adotada para a amostra desta pesquisa, seriam 225.283 serviços sem aceitação do *e-mail*. Em uma abordagem mais ampla, embora não investigada neste estudo, consolidando os canais de atendimento da RFB nacionais e adotando como base os 37,5% de não aceitação específico para o *e-mail* na RFB, teríamos mais de 250 milhões de atendimentos realizados em 2022 para pessoas com baixa ou nenhuma aceitação de e-gov. Ressalte-se que não foram separados os cidadãos em causa própria daqueles que buscaram ajuda de terceiros como fez Dias (2020), aqueles que pediram ajuda a terceiros, possivelmente, não tiveram a oportunidade de responder ao *survey* deste estudo.

Os 37,5% de não aceitação do atendimento por *e-mail* na RFB são compatíveis com o indicador de analfabetismo funcional no Brasil de 2018 (Cruz, 2021), pois os analfabetos e alfabetizados em nível rudimentar somam 30% da população brasileira; os alfabetizados em nível elementar são 34%. É esperado que a não aceitação de TIC seja maior entre os analfabetos e rudimentares e que haja algum grau de não aceitação entre os elementares.

Ao buscar outros fatores determinantes para o uso do atendimento por *e-mail* em abordagem qualitativa através de entrevista com os gestores tributários dentro e fora da RFB foi ressaltada a facilidade do *e-mail* e a desnecessidade de deslocamentos à repartição. Houve, também, uma comparação com os outros canais de atendimento na RFB destacando a importância da manutenção do atendimento presencial, como uma opção antagônica e imprescindível ao serviço e-gov. É possível que a defesa enfática do atendimento presencial seja uma reação à experiência da pandemia de Covid-19, onde diversas unidades da RFB estiveram totalmente fechadas entre março e junho de 2020.

A classificação por tipos de serviço indicou não haver diferença significativa de aceitação para o uso do *e-mail*, portanto rejeitando a hipótese H3. No entanto, as questões envolvendo o CPF, equivalente a demanda de 62,05% dos entrevistados apontam para vocação social do atendimento da RFB ao cuidar de um cadastro de PF que a cada dia tem mais função de identidade civil do que cadastro tributário.

A quantidade de entrevistados que disseram não aceitar o *e-mail* para atendimento na RFB é um dado que merece tanto ou mais atenção dos gestores da RFB do que aqueles que atestaram a aceitação. Os contribuintes que perceberam a facilidade de uso e a utilidade do *e-mail* possivelmente tiveram suas demandas atendidas, embora este estudo não tenha questionado se a demanda fora resolvida. Já os contribuintes que não aceitam o *e-mail* ou

outro tipo de serviço e-gov e não conseguem ajuda de terceiros devem ter um canal não digital de atendimento: o serviço presencial.

O nível de não aceitação identificado pelo TAM, o antagonismo entre e-gov e atendimento presencial manifestado pelos gestores e a demanda por serviços de um CPF socioeconomicamente tão relevante quanto a identidade civil convergem para a necessidade de manutenção do atendimento presencial, ainda que de forma residual, e com o crescimento do uso do e-gov. O *e-mail* é uma ferramenta que deve ser usada e aprimorada pela, assim como outros serviços e-gov, mas a administração tributária não tem condições de extinguir o serviço presencial.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivos pesquisar a aceitação de uso do *e-mail* no atendimento da RFB utilizando o Modelo de Aceitação de Tecnologia, identificar outros fatores determinantes para o uso do *e-mail* na RFB e verificar a existência de diferenças na aceitação desta TIC por tipos de atendimento.

Ao responder o questionário adaptado do TAM, foi possível constatar que:

- Existe aceitação para o uso do *e-mail* no atendimento da RFB para 62,50% dos contribuintes;
- Para 37,5% dos contribuintes foi apontada a não aceitação do *e-mail*;

Considerando os referenciais teóricos desta pesquisa sobre falta de domínio das TIC, exclusão digital, alfabetismo funcional e vulnerabilidade social, somado às questões de complexidade do sistema tributário e relevância do CPF como registro social e não meramente tributário, afirmar-se-á que a parcela de cidadãos que não aceita o atendimento é merecedora de atenção dos gestores da administração tributária em relação aos canais de atendimento. Não foi possível concluir se os cidadãos que demonstraram não ter aceitação ao *e-mail* para atendimento preferiam expressamente o atendimento presencial. Embora a RFB tenha elevados números de atendimento pelos canais digitais, o e-gov serviços, há uma parte da população que não tem aceitação às TIC ou mesmo não tem acesso ao e-gov. Estes cidadãos não podem ser desconsiderados na formulação dos canais de atendimento, sendo, por exclusão, a manutenção do atendimento presencial uma das principais maneiras de atenuar o problema de não aceitação ou falta de acesso às TIC.

Considerando as percepções de gestores da RFB e gestores da área tributária e contábil externos à RFB o uso do *e-mail* no atendimento da RFB tem boa aceitação e facilita a resolução de diversas demandas de forma mais rápida e eficiente reduzindo a demanda por atendimento presencial e eliminando problemas inerentes, tais como deslocamentos, filas, demanda por agendamento e atrasos nos horários previamente estabelecidos. Entretanto, o presencial, ainda que residual, se faz necessário para casos excepcionais e urgentes (geralmente envolvendo grandes organizações e demandas judiciais) e para os cidadãos em situação de vulnerabilidade e com preferência de atendimento estabelecida em lei. Nota-se

uma dicotomia entre o atendimento presencial e o e-gov, para o cidadão comum e os profissionais tributários. Para a parte dos cidadãos com alguma situação de vulnerabilidade, seja ela cognitiva, técnica ou social, que não conseguem fazer uso de ferramentas de e-gov e, portanto, dependem de um atendimento presencial para terem suas demandas encaminhadas ou até atendidas de imediato. O atendimento presencial também exerce um efeito na imagem da RFB perante a sociedade ao oferecer um serviço plenamente humano, além da presença institucional.

A aceitação do *e-mail* no atendimento da RFB não apresentou diferenças entre os tipos de serviços orientativo, executivo e receptivo, indicando que esta distinção não tem relevância para o contribuinte e sim para os gestores da RFB na organização e escolha de modelos de atendimento.

Do ponto de vista prático, este estudo deseja colaborar com o desenvolvimento dos serviços e-gov e o modelo de atendimento da RFB de maneira a oferecer canais de atendimento da RFB que alcancem todos os cidadãos levando-se em consideração os principais fatores sociais do país, simplificando procedimentos e agregando valor ao serviço prestado.

Dentre as principais limitações enfrentadas na construção deste estudo está a possibilidade do contribuinte respondente que manifestou não aceitar o *e-mail* para atendimento na RFB estar insatisfeito com o resultado do atendimento (por indeferimento ou uma resposta que não atendeu às suas expectativas) e não com a ferramenta *e-mail* em si. O desconhecimento, por parte do cidadão, de todos os canais de atendimento da RFB pode ter criado a percepção de que o atendimento por *e-mail* era sua única opção, portanto, seu uso seria obrigatório, influenciando sua resposta. A terceira limitação está relacionada ao TAM de 1996, se por um lado a simplicidade do modelo foi utilizada como argumento de que o questionário não tomaria muito tempo para ser concluído, não foram coletados dados sociodemográficos. Desta maneira, não foi possível determinar um perfil dos respondentes que aceitam e não aceitam o *e-mail* no atendimento da RFB. Outra limitação foi não ter realizado entrevistas semiestruturadas com contribuintes insatisfeitos com o atendimento da RFB, por exemplo aqueles que acionaram a ouvidoria para reclamar dos canais de atendimento.



A partir deste estudo são sugeridas algumas temáticas: pesquisas sobre a aceitação do portal e-cac e do *site* da RFB. Trabalhos aprofundando os tipos de atendimento, incluindo o tipo consultivo sob as perspectivas do contribuinte e do gestor de atendimento da RFB. Examinar as questões referentes ao atendimento da RFB em relação ao cadastro tributário que tende a se tornar um cadastro de identificação civil. Investigar os fatores que levam o público a acionar a ouvidoria da RFB, bem como os ouvidores locais e regionais. E pesquisar os mecanismos de construção de plataformas e-gov de obrigações tributárias acessórias dentro da RFB. Estes futuros estudos poderiam colaborar com políticas para oferta de serviços tributários simplificados e orientados ao contribuinte.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 229 p.

BONELLI, Francesco; FERNANDES, Antonio Sérgio Araújo; COELHO, Denilson Bandeira; PALMEIRA, Jamili da Silva. A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 17, n., p. 800-816, nov. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395177561>.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Portal e-Democracia**. 2009. Disponível em: <https://edemocracia.camara.leg.br/>. Acesso em: 02 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Tecnologia da Informação. **ICP-Brasil**. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/iti/pt-br>. Acesso em: 25 set. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. **Portaria ME nº 284, de 27 de julho de 2020**. Regimento Interno da RFB. 2020a Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=111265>. Acesso em: 01 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Governo Digital**: Conta gov.br. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/conta-gov-br/onde-usar-a-conta-govbr/onde-usar-a-conta-gov.br>. Acesso em: 10 out. 2023.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Atendimento 2012**. 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/resultados/atendimento/2012/TransparencianoAtendimentoAbr2012.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Portaria RFB nº 4.261, de 28 de agosto de 2020**. Disciplina o atendimento presencial no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB). 2020b. Brasília, 31 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Atendimento 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/resultados/atendimento/2021/relatorio-mensal-de-atendimento-dezembro-2021-2.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Referencial NAF**. 3. ed. Brasília: Receita Federal, 2022a.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Relatórios SAGA**: sistema de apoio ao gerenciamento do atendimento. Brasília: Receita Federal, 2022b.

\_\_\_\_\_. Receita Federal. **Instrução Normativa RFB nº 2.066, de 24 de fevereiro de 2022**. Dispõe sobre o acesso ao Centro Virtual de Atendimento da RFB, 2022c. Brasília, 25 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. Senado Federal. **Portal e-Cidadania**. 2012. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ecidadania>. Acesso em: 02 mar. 2022.

COSME, Janderson Reinier Dias; MARINHO, Joelison Alves. **A (des)necessidade da inscrição de cpf de natimorto**: uma análise da aplicação das normas de registro de natimorto no âmbito do Rio Grande do Norte. 2023. 37 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito,

Universidade Potiguar, Natal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/35675>. Acesso em: 25 jul. 2023.

COSTA, Caroline Levergger; GONÇALVES NETO, João da Cruz. Em busca da cidadania digital brasileira: análise das políticas públicas federais para o enfrentamento à exclusão digital. **Argumenta Journal Law**, Jacarezinho-PR, n. 39, p. 377-395, abr. 2023. Quadrimestral.

CRUZ, Priscila. **Anuário Brasileiro da Educação Básica 2021**. São Paulo: Moderna, 2021. 188 p. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/anuario-da-educacao/>. Acesso em: 03 abr. 2022.

CUNHA, Carlos Renato; COSTA, Valterlei Aparecido; VALLE, Maurício Dalri Timm do. A desconsideração da chamada “pejotização” para fins tributários e o dever de coerência sistêmico. **Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito/UFRGS**, Porto Alegre, v.12, n. 2, p. 80-98, dez. 2017. <http://dx.doi.org/10.22456/2317-8558.77974>.

DAVIS, Fred D. Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. **MIS Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 319–340, 1989.

DAVIS, Fred. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 982–1003, 1989.

DIAS, Gilmara Aparecida de Freitas. **O domínio de competências técnicas e cognitivas demonstradas pelo cidadão no preenchimento e envio da DIRPF da Receita Federal do Brasil e as características técnicas relativas à aceitação e o uso das TIC**. 2020. 152 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

DIAS, Pâmela de Souza; COSTA, Lucas Fernandes da. Percepção de valor em contas bancárias digitas: um estudo baseado no modelo de aceitação de tecnologias. **Revista de Administração Imed**, Passo Fundo, v. 10, n. 2, p. 1-26, dez. 2020.

FABER, Frederico Igor Leite; SILVA, João Paulo Ramos Fachada Martins da. Parcelamentos tributários: análise de comportamento e impacto. **Revista da Receita Federal: estudos tributários e aduaneiros**, Brasília, v. 3, n. 1-2, p. 161-187, dez. 2016.

GOMES, Antônio Paulo Machado. **O impacto da complexidade tributária e dos parcelamentos especiais na tomada de decisão da (des)obediência tributária das empresas brasileiras listadas na B3: um estudo sob a ótica da teoria dos jogos**. 2020. 276 f. Tese (Doutorado) - Curso de Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

JACOB, Camila Mosna Tomazella. **Análise do propósito negocial no planejamento tributário: conceitualização e sua função socioeconômica**. 2021. 189 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

KOCHIMIZU, Massashi. **Os parcelamentos especiais federais (REFIS): uma avaliação executiva de políticas públicas, sob a análise da matriz Swot**. 2019. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Análises e Políticas de Desenvolvimento Regional, Centro Universitário Alves Faria, Goiânia, 2019.

LARA, Rodrigo Diniz; GOSLING, Marlusa; RODRIGUES, Izabela França. Mobile government: uma análise dos aplicativos estaduais como mediadores do relacionamento

entre os cidadãos e os governos estaduais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 2, p. 63-89, jun. 2018. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v69i2.3217>.

LIMA JUNIOR, Trajano Ayrton de Souza. **Aceitação de tecnologia**: uma abordagem cognitiva sobre o uso de software livre. 2006. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public service. 1<sup>st</sup> ed. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LOPES, Karen Maria Gross. **Fatores direcionadores para a criação de valor público na adoção de serviços eletrônicos pelo cidadão**. 2016. 151 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

LOPES, Karen Maria Gross; LUCIANO, Edimara Mezzomo; MACADAR, Marie Anne. Criando valor público em serviços digitais: uma proposta de conceito. **Gestão.Org**, Recife, v. 16, n. esp, p. 207-221, dez. 2018. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272018v16ed.p207-221>.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011. 544 p. Tradução de Sônia Midori Yamamoto.

MAIA, Alexandre Gori. **Econometria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Saint Paul, 2017. 384 p.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORETTIN, Pedro A.; BUSSAB, Wilton de O.. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

NASCIMENTO, Ademir Macedo. **Adoção de plataformas do tipo cidadão para governo**: uma proposta de fatores contextuais. 2018. 127 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

PAES, Nelson Leitão. Os Efeitos dos Parcelamentos sobre a Arrecadação Tributária. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 323-350, jun. 2014.

PERÁCIO, L. B.; MAIA, L. C. G.; MOURA, L. R. C. Desenvolvimento e teste de um modelo integrativo dos modelos TTF e TAM na predição da utilização de um sistema de informações. **Holos**, Natal, v. 1, n. 37, p. 1-21, fev. 2021

RAMPELOTTO, Alexandre; LÖBLER, Mauri Leodir; VISENTINI, Monize Sâmara. Avaliação do sítio da Receita Federal do Brasil como medida da efetividade do governo eletrônico para o cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 959-984, ago. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131581>.

SANTOS, Nathália de Melo; SOUZA, Eda Castro Lucas de. Evolução e tendência de estudos sobre governo eletrônico: mapeamento da área - de 1992 a 2018. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 5, p. 1124-1148, out. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200582>.

SHINTAKU, Milton; SOUSA, Rosilene Paiva Marinho de. COSTA, Lucas Rodrigues., MOURA, Rebeca dos Santos de., MACEDO, Diego José. Discussões sobre política de