

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

ANA PAULA DA PALMA SEVERINO

**GESTÃO MUNICIPAL – UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL
TRIBUTÁRIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018

ANA PAULA DA PALMA SEVERINO

GESTÃO MUNICIPAL – UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL TRIBUTÁRIA

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia de Itapetininga, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal” -
Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon.

CURITIBA - PR

2018



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Pública Municipal



TERMO DE APROVAÇÃO

GESTÃO MUNICIPAL - UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL TRIBUTÁRIA

Por

ANA PAULA DA PALMA SEVERINO

Monografia apresentada às 17:00, do dia 28 de agosto de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma , ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

leonardo tonon
UTFPR - Curitiba
(orientador)

Ana Cristina Macedo Magalhães
UTFPR - Curitiba

Joao Mansano Neto
UTFPR - Curitiba

Dedico este trabalho a minha família, por sua capacidade de acreditar em mim, e aos meus amigos, pelo incentivo e apoio constantes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me permitir usufruir de mais esta oportunidade na minha vida.

Aos colegas de curso que desbravaram bravamente todos estes meses com dedicação e companheirismo.

Aos amigos que muito colaboraram com material para consulta, pois sem vocês este trabalho não seria possível.

Aos Professores e a toda equipe da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, bem como toda equipe do Polo UAB Itapetininga e, especialmente, a nossa querida Tutora Solange Cristina Nunes da Costa, que tanto nos auxiliou, sempre com carinho e dedicação, por todo esse período.

RESUMO

SEVERINO, Ana Paula. Gestão Municipal – Uma Análise Organizacional Tributária -. 2018. 30 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba, 2018.

Esta pesquisa apresenta uma abordagem de estudo de caso sobre a organização tributária na Gestão Municipal, com foco na visão dos servidores municipais e na observação diária da rotina de trabalho no município de Itapetininga. Apresenta os conceitos de Gestão Municipal, Princípios Constitucionais da Administração e Gestão Tributária e seus princípios, demonstrando como deve ser organizada uma administração municipal de forma legal e principalmente eficiente, com referências bibliográficas renomadas na área. Apresenta, também, quais são as dificuldades encontradas no dia a dia, por meio da observação, bem como com a realização de entrevistas e de questionários apresentados aos servidores municipais de setores relacionados ao tema. Têm-se como resultado demonstrado as deficiências da gestão municipal aos olhos dos servidores e como esta está em desacordo com a legislação, além da necessidade de melhorias para alcançar a tão almejada eficiência.

Palavras-chave: Gestão Municipal, Gestão Tributária, Princípios Constitucionais.

ABSTRACT

SEVERINO, Ana Paula. Municipal Management - An Organizational Tax Analysis. 2018. 30 f. Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Graduate Program in Technology, Federal Center of Technological Education of Paraná. Curitiba, 2018.

This research presents a case study about the tax organization in the Municipal Management, with emphasis on the municipal employees' vision and the observation weekly working day in the municipality of Itapetininga. It present the Municipal Management, Constitutional Principles of Administration and Tax Management and concepts and their principles, demonstrating how a municipal administration must be organized in a legal and efficient manner, with renowned bibliographical references in the area. It also presents the discussion sessions on the daily basis, according to the observation, as well as the interview sessions and the questionnaires to the municipal sessions of department related to the theme. As a result it shows the lack of municipal management for the public servers and how they are in disagreement with the legislation, beyond the need of improvements to achieve the desired efficiency.

Keywords: Municipal Management, Tax Management, Constitutional Principles.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS	8
2.1	Entendendo a Gestão Pública	8
2.2	Princípios Constitucionais que regem a Administração Pública	9
2.2.1	Princípio da Legalidade	10
2.2.2	Princípio da Impessoalidade	11
2.2.3	Princípio da Moralidade	11
2.2.4	Princípio da Publicidade	12
2.2.5	Princípio da Eficiência	12
2.3	Tributos e Princípios Tributários	13
2.3.1	Obrigação tributária	14
2.3.2	Obrigações acessórias	15
2.3.3	Das limitações ao poder de tributar	15
3	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	17
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	26
	APÊNDICES	27

1 INTRODUÇÃO

Não é novidade ouvir falar em falta de eficiência em gestão em todos os níveis de governo, seja municipal, estadual ou federal, e isso gera problemas graves para os diversos setores de uma administração e, inclusive, para a sociedade.

A arrecadação é um fator de extrema importância para a administração municipal. É com base nesta que o gestor poderá trabalhar e fornecer os serviços aos munícipes, porém o gestor público tem de ficar atento a muitas coisas que são envolvidas neste processo para atingir o objetivo final, dentre elas estão: gestão municipal, organização de pessoal, princípios constitucionais e tributos e seus princípios.

Neste cenário, será investigado se a gestão municipal está sendo eficiente neste setor tão importante para a administração pública, o tributário, pontuando as deficiências e os impactos causados diante de uma possível carência nestes serviços.

Diante destas considerações, este trabalho tem como objetivo principal identificar e analisar as dificuldades que o município tem em informar e educar o contribuinte para o cumprimento de suas obrigações tributárias.

Para tanto, por meio da técnica de análise de conteúdo, serão fornecidos conceitos e definições necessários para a informação do leitor. Além disso, realizar-se-á um estudo de caso, que, por meio da observação participante da pesquisadora, fornecerá informações reais do dia a dia do Setor de Execução Fiscal no município de Itapetininga, além de que serão aplicados questionários e entrevistas aos servidores municipais diretamente envolvidos com o tema.

Por meio deste estudo, será possível compreender a dinâmica dos setores diretamente envolvidos com a questão tributária no município e demonstrar as dificuldades enfrentadas pelos servidores, bem como este trabalho poderá ser um apoio para aprimoramento dos apontamentos elencados.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SEUS PRINCÍPIOS

Este capítulo tem como objetivo demonstrar a importância de cada instituto envolvido com o tema - gestão pública, princípios constitucionais, princípios tributários e tributos - bem como orientar o leitor para os próximos capítulos.

2.1 Entendendo a Gestão Pública

O mundo vive em constante evolução, em diversas áreas da vida cotidiana, e em todos os aspectos possíveis, e não é diferente quando se fala em gestão pública. O Brasil já passou por algumas mudanças no que diz respeito à gestão pública, basta lembrarmos que tivemos um governo Patrimonialista, durante o império, Burocrático, na Era Vargas, e, no momento, o Gerencial, o qual vem se aperfeiçoando ao longo dos anos. (ALVES, entre 2014 e 2018, p. 5)

Gestão Pública pode ser definida como uma organização que tem como base experiências alternativas de gestão, por meio de Conselhos e Orçamento Participativo, que são heranças das mobilizações populares contra a ditadura e pela redemocratização do país, em que se enfatiza a participação social, procura-se atender os interesses sociais e constroem-se políticas públicas abertas à participação social e voltadas às necessidades dos cidadãos. Assim:

A gestão municipal pode ser considerada a administração pública dos bens e interesses municipais e é executada pelo gestor municipal por meio da atividade administrativa, atos de gestão, os quais devem estar de acordo com os princípios básicos da administração pública, quais sejam: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia dos interesses públicos. (CASTRO JUNIOR, 2008 apud WOSNIAK e REZENDE, 2011, p. 3).

Para isso, é possível contar com alguns dispositivos legais, na tentativa de inibir transgressões e abusos por parte daqueles que exercem o poder, bem como, mecanismos de controle, a fim de garantir um mínimo de organização, transparência e continuidade dos serviços, tais como: Lei de Responsabilidade Fiscal (LC nº 101, de 04 de maio de 2000), Lei de Orçamento Anual (LOA), Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei de Crimes Fiscais (Lei 10.028 de 10 de outubro de 2000) e Princípios Constitucionais da Administração Pública, que são apenas alguns exemplos dentre tantos que se encontram no ordenamento jurídico.

Contudo, além das diretrizes legais, o gestor ainda deve se preocupar com a força de trabalho, ou seja, os funcionários, uma vez que estes devem ser geridos de forma a garantir o melhor desempenho da atividade pública, em busca da eficiência do serviço oferecido.

Para Lins e Colpo (2009, p. 212), o caminho para solucionar esta questão passa por três objetivos a serem atingidos: encontrar um balanceamento adequado da distribuição de profissionais nas atividades estratégicas do Estado, obter elevados níveis de comprometimento dos profissionais com os objetivos da administração e promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais, tendo em vista as competências necessárias para fazer frente aos desafios atuais e futuros da administração pública.

Para que uma organização pública labore de forma eficiente e produza resultados satisfatórios, é necessário um planejamento de pessoal. Veja o que dizem Lins e Colpo:

Em estruturas complexas e de grande porte, como as que caracterizam as organizações públicas, o planejamento de pessoal é um instrumento essencial para o gestor público. Sem ele, é praticamente impossível garantir a realização do preceito da teoria de administração, segundo o qual, para se obter bom desempenho dos processos, é necessário posicionar o “profissional certo, no lugar certo e no tempo certo”. (LINS e COLPO. 2009, p. 215)

Além disso, o município ainda deve ter uma gestão tributária eficiente, visto que é por meio da arrecadação que o município possui que se poderá mensurar as benfeitorias que poderão ou não ser realizadas, bem como adequar, a partir disso, as prioridades a serem atendidas.

Sendo assim, a gestão tributária deve ter muita atenção, pois, quanto melhor seu desempenho, mais investimentos o município poderá receber e mais satisfeitos serão os munícipes.

Conheça a seguir as principais diretrizes norteadoras da administração pública em geral.

2.2 Princípios Constitucionais que regem a Administração Pública

A Constituição Federal estabelece regras gerais que norteiam todo o ordenamento jurídico do país, estabelecendo parâmetros mínimos para toda e qualquer relação.

Não diferente acontece com a Administração Pública Municipal, já que a Carta Magna determina critérios que regulam as relações de trabalho, a relação com os administrados e funcionários, as relações contratuais, as remunerações, entre outros. Assim, para a Administração Pública cumprir com sua função e alcançar seus objetivos, deve respeitá-los.

Ensina Carvalho que “[...] os princípios aparecem como linhas diretivas que iluminam a compreensão de setores normativos, imprimindo-lhes caráter de unidade relativa e servindo de fator de agregação num dado feixe de normas [...]” (2009, p. 163)

Veja o que diz o art. 37 caput da Constituição Federal: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]” Note que, aqui, estão descritos os princípios norteadores da Administração Pública, dos quais se falará um pouco.

2.2.1 Princípio da Legalidade

Este Princípio nos indica a subordinação da Administração Pública à Lei, ou seja, diferente dos civis, que tem permissão implícita no texto, o que lhes permite fazer tudo o que a Lei não proíbe, à Administração Pública só é permitido fazer o que a Lei expressamente permite.

Mello menciona a definição feita por Meirelles:

A legalidade, como princípio da administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (2010, p. 76)

Para visualizar com mais clareza, veja o que diz o art. 5º, II da Constituição Federal: “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” (1988).

Em outras palavras, toda e qualquer atividade da administração deve seguir fielmente a regulamentação legal, sob pena de o administrador responder administrativamente, sem prejuízo da responsabilização civil e criminal.

Deste derivam alguns subprincípios, os quais seguem, brevemente, explanados:

- a) Princípio da Razoabilidade: deve ser observado nos casos em que há alguma liberdade do administrador agir ou decidir diante do caso concreto, pois não se deve agir de forma imprópria, descabida, discrepante, e, sim, de forma razoável, compatível com o censo comum e tendo como norte a legalidade (MELLO, 2010, p. 79);
- b) Princípio da proporcionalidade: a resposta fornecida pelo administrador tem de ser proporcional à motivação do ato, não se deve exceder, sob pena de responsabilização (MELLO, 2010, p. 79);
- c) Princípio da motivação: diz respeito à fundamentação, exposição dos motivos ou circunstâncias que o levaram à prática de determinado ato, se agiu dentro da

legalidade, razoabilidade e proporcionalidade e/ou as razões que o levaram a agir de tal forma (MELLO, 2010, p. 79);

- d) Princípio da ampla responsabilidade do Estado: trata-se da contrapartida no que diz respeito à legalidade, a qual traz ao administrador a responsabilidade perante os administrados diante de suas possíveis transgressões (MELLO, 2010, p. 80);
- e) Princípio da obrigatoriedade do desempenho da atividade pública: traz à luz o dever incumbido à administração, qual seja perseguir o interesse público, pois é para isso que o administrador está neste posto, a fim de cumprir a lei e servir o administrado no que lhe compete e não ao próprio interesse. Este princípio é de suma importância para a administração, visto que impede que o administrador exceda a lei e usufrua de sua influência em proveito próprio, praticando clientelismo, abuso de poder, entre outros (MELLO, 2010, p. 80).

2.2.2 Princípio da Impessoalidade

Com este princípio o legislador quis evitar que pessoas sejam beneficiadas em detrimento do bem comum, que haja a prática de clientelismo em troca de favores pessoais ou que pessoas e grupos sejam prejudicados. Em outras palavras, a administração que não é feita por um determinado ente público e sim pelo conjunto formado por funcionários concursados e nomeados deve ser feita objetivando atingir o bem comum, de forma que beneficie toda uma coletividade que não é possível ser individualmente identificada e não uma pessoa certa e determinada.

2.2.3 Princípio da Moralidade

Para Lenza (2011, p. 1162), “A Administração Pública, de acordo com o princípio da moralidade administrativa, deve agir com boa-fé, sinceridade, probidade, lhanza e ética”.

Sendo assim, o administrador deve agir de acordo com a legalidade, e, além disso, seus atos cotidianos devem condizer com o senso comum em consonância com a moralidade administrativa, na busca do bem comum.

Veja a definição de moral segundo dois dicionários. Para o Michaelis, (1998, p. 1410) é “[...] parte da filosofia, que trata dos atos humanos, dos bons costumes e dos deveres do

homem em sociedade e perante os de sua classe; conjunto de preceitos ou regras para dirigir os atos humanos segundo a justiça e a equidade natural [...]”.

A definição é mais clara ao senso comum no dicionário Aurélio (2002, p. 471), para o qual moral é “[...] conjunto de regras de conduta ou hábitos julgados válidos, quer de modo absoluto, quer para grupo ou pessoa determinada”.

Com previsão expressa na Constituição Federal, art. 5º, LXXIII

[...] qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência.” (BRASIL, 1988) (Grifo do pesquisador)

Sendo assim, não restam dúvidas de que a moralidade dispõe de conteúdo jurídico.

2.2.4 Princípio da Publicidade

Expressamente descrito no art. 5º, XXXIII da Constituição Federal:

[...] todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. (BRASIL, 1988)

Este princípio traz ao cidadão o direito de ter acesso a todos os atos da administração pública e à administração o dever de divulgar seus atos de forma fácil, acessível e com a máxima transparência.

2.2.5 Princípio da Eficiência

A Emenda Constitucional 19, de 1998, inovou e acrescentou mais um princípio importante para a administração pública, o princípio da eficiência. Com dez anos de Constituição, sentiu-se a necessidade de acrescentar mais este instituto para caminhar junto aos já existentes princípios norteadores da administração pública, quais sejam, princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Nascimento (2014, p. 15) citou a definição de Meirelles (2002) para explicar tal instituto: “É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento as necessidades da comunidade e de seus membros”. Em outras

palavras, não basta a função administrativa ser exercida dentro dos parâmetros legais, ela deve ir além e buscar resultados eficientes.

Lenza diz ainda que “o princípio da eficiência administrativa consiste na organização racional dos meios e recursos humanos, materiais e institucionais para a prestação de serviços públicos de qualidade em condições econômicas e de igualdade dos consumidores” (Lenza, 2011, p. 1163 apud Silva, 2007).

Nos dias atuais, o administrador deve se preocupar em ser eficiente, vez que os administrados exigem esta conduta da administração e anseiam por resultados positivos que tragam soluções às dificuldades da vida cotidiana, a qual exige legalidade que traga bons frutos. Este princípio deve servir, inclusive, de orientação aos legisladores para que editem e votem leis que possibilitem a fluidez da máquina pública.

São estes os principais princípios norteadores da Administração Pública, mas existem muitos outros em diversos temas relativos à administração como: princípio da justiça, princípio da certeza do direito, princípio da segurança jurídica, princípio da igualdade, princípio da irretroatividade das leis, princípio da universalidade da jurisdição, princípio que consagra o direito de ampla defesa e o devido processo legal, princípio da isonomia das pessoas constitucionais, princípio que afirma o direito de propriedade, princípio da tipologia tributária, princípio da capacidade contributiva, princípio da proibição de tributo com efeito de confisco, princípio da territorialidade da tributação, que são, apenas, alguns dos princípios elencados por Carvalho (2009, p. 154 a 186).

Além destes importantíssimos princípios, ainda é preciso entender um pouco sobre os tributos e seus princípios.

2.3 Tributos e Princípios Tributários

Segundo Chimenti (2012, p. 54), “Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

Ademais, tem como função principal gerar recursos para o Estado, denominada função fiscal, e, também, pode ter função extrafiscal ou para-fiscal, conforme afirma Chimenti (2012, p. 23).

Com relação ao sistema tributário municipal, a Constituição Federal estabelece, em seu art. 156, os impostos competentes aos municípios, cabendo a estes instituir, receber e cobrar o Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - IPTU, Imposto Sobre a

Transmissão de Bens Imóveis Intervivos – ITBI e Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza – ISSQN.

O Código Tributário Nacional, doravante denominado CTN, estabelece, nos artigos 32 a 42, as hipóteses de incidência, fato gerador e base de cálculo sobre IPTU e ITBI. Já as regras sobre o ISS/ISSQN são estabelecidas pelo decreto-lei nº 406, de 31 de dezembro de 1968,

Importa informar que não se falará, em detalhes, sobre estes institutos, visto que não se trata do objetivo principal deste trabalho. Logo, estes dados são, apenas, para orientar o leitor e dar introdução ao assunto objeto do presente estudo.

2.3.1 Obrigação tributária

Assevera Carvalho (2009, p. 326), “[...] a obrigação principal surge com a ocorrência do fato gerador, posto que o surgimento do referido vínculo dá-se apenas no instante em que o evento é relatado no antecedente de uma norma individual e concreta, ou seja, no átimo em que é constituído o fato jurídico tributário”.

O título II do CTN cuida da obrigação tributária. Assim, iniciando no artigo 113, define a obrigação tributária e a subdivide em obrigação principal e obrigação acessória.

Art. 113. A obrigação tributária é principal ou acessória.

§ 1º A obrigação principal surge com a ocorrência do fato gerador, tem por objeto o pagamento de tributo ou penalidade pecuniária e extingue-se juntamente com o crédito dela decorrente.

§ 2º A obrigação acessória decorre da legislação tributária e tem por objeto as prestações, positivas ou negativas, nela previstas no interesse da arrecadação ou da fiscalização dos tributos.

§ 3º A obrigação acessória, pelo simples fato da sua inobservância, converte-se em obrigação principal relativamente à penalidade pecuniária. (BRASIL, 1966)

A obrigação tributária surge com a ocorrência do fato gerador previsto em lei, ou seja, a obrigação tributária principal em relação ao ISS, por exemplo, surge a partir do momento em que o sujeito presta um serviço, só a partir de então passa a ser devido o imposto.

Obrigação acessória deriva da legislação tributária e está atrelada ao comportamento do contribuinte em relação à obrigação principal. Voltando ao exemplo de ISS, o sujeito, ao prestar um serviço, sabe ser devedor do tributo, porém deixa de cumprir com suas obrigações formais em relação a sua atividade, como legalizá-la perante os órgãos competentes. Neste

caso, estará sujeito à fiscalização e multa pelo fato de deixar de fazer o que por lei tinha a obrigação.

Em outras palavras, as obrigações acessórias instrumentalizam a eficiência da gestão tributária, que, se não for eficiente, pode dar causa a improbidade administrativa.

2.3.2 Obrigações acessórias

Para Chimenti obrigação acessória é:

A obrigação acessória decorre da legislação tributária e tem por objeto uma obrigação de fazer ou não fazer prevista em favor da arrecadação ou da fiscalização dos tributos. Se não cumprida, a obrigação acessória, na modalidade de pena pecuniária, será exigida como se fora um tributo, com todas as garantias e privilégios inerentes a este (§ 3º do art. 113 do CTN). (CHIMENTI, 2012, pag. 90)

No município de Itapetininga, a obrigação acessória se encontra disciplinada pela Lei Complementar nº 13, de 29 de dezembro de 2003, Código Tributário Municipal - CTM, nos arts. 70 a 75.

Conforme disposto no art. 70, estão regulamentadas, por meio de decretos, as disposições sobre atualização cadastral, bem como por meio de Leis Complementares, como o Código de Obras (LC 133, de 10 de agosto de 2017), Código de Posturas (LC 9, de 30 de dezembro de 2002), entre outros.

2.3.3 Das limitações ao poder de tributar

Aos entes federados, não é permitido tributar de forma desenfreada e os limites da competência tributária estão explícitos na Constituição Federal, arts. 5º, II, 150 a 152, entre outros, bem como no Código Tributário Nacional, nos arts. 9º a 11, sendo que estes artigos geram alguns princípios a serem seguidos.

- a) Princípio da legalidade: Nenhum tributo será criado ou aumentado, senão em virtude de lei. (art. 150, I, CF). Mais detalhes sobre este importantíssimo princípio estão presentes nas páginas 09 e 10.
- b) Princípio da igualdade e da capacidade contributiva: Não é permitido dar tratamento diferente a contribuintes em condições equivalentes, (art. 150, II, CF), por outro lado, deve ser considerada a capacidade contributiva de caráter pessoal e o tributo graduado de acordo com a capacidade econômica do contribuinte. (CHIMENTI, 2012, p. 51)

- c) Princípio da progressividade (art. 145, §1º, 150, II, 153, §4º e 182, §4º, II, CF): “Permite que as alíquotas sejam graduadas de acordo com a capacidade econômica do contribuinte. A alíquota cresce à medida que a base de cálculo aumenta.” (CHIMENTI, 2012, p. 52).
- d) Princípio da vedação do tributo com efeito de confisco / Princípio da proporcionalidade razoável / Princípio da razoabilidade da carga tributária (art. 150, IV,CF): Ricardo Cunha Chimenti (2012, p. 35) define como confiscatório “[...] o tributo que consome grande parte da propriedade ou inviabiliza o exercício da atividade lícita.”
- e) Princípio da anterioridade (art. 150, III, b, CF): O tributo novo ou majorado não pode incidir no mesmo exercício em que a Lei foi editada. (CHIMENTI, 2012, p. 36)
- f) Princípio da irretroatividade dos tributos (art. 150, III, a, CF): A lei nova não pode atingir fatos pretéritos, ou seja, fatos geradores já consumados. (CHIMENTI, 2012, p. 52)
- g) Princípio da liberdade de tráfego de pessoas ou bens (art. 150, V, CF e art 9º, III, CTN): Este princípio visa impedir que se tribute o direito de ir e vir das pessoas no território nacional, permitindo apenas a cobrança do ICMS e das praças de pedágio para conservação das estradas. (CHIMENTI, 2012, p. 52)
- h) Princípio da imunidade recíproca (art. 150, VI, a, CF e art. 9º, 11 e s. do CTN): Impede que os entes federados institua impostos uns sobre os outros, bem como, de templos religiosos e de partidos políticos, entre outros. (CHIMENTI, 2012, p. 52)
- i) Princípio da uniformidade tributária (art. 151, CF): O tributo tem de ser uniforme em todo território, não pode haver distinção entre os municípios ou entre estados e municípios, conferindo preferências a uns em detrimento de outros. (CHIMENTI, 2012, p. 53)
- j) Princípio da não diferenciação tributária (art. 152, CF e 11 do CTN): É vedada a diferenciação tributária entre os entes em razão de origem e destino de mercadorias ou serviços. (CHIMENTI, 2012, p. 53)

3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso que se dará de forma exploratória, com o objetivo de proporcionar familiaridade com a rotina diária de uma administração pública por meio de uma amostragem qualitativa e considerando a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Os dados foram coletados por meio de observação, de aplicação de questionários e de realização de entrevistas.

Para realizar este trabalho e atingir os objetivos definidos, utiliza-se, em primeiro lugar, a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin, é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN 1977, p.38)

Portanto, por meio de textos didáticos, como livros, jornais, revistas e artigos, serão oferecidas informações técnicas, conceituadas e seguras a respeito de gestão municipal e tributária e de princípios norteadores da administração pública, assim como de doutrinadores conceituados nas áreas de Administração Pública e Tributária. Em primeiro plano, Celso Antônio Bandeira Mello e Paulo de Barros Carvalho serão objeto de consulta, entre tantos outros autores.

Ademais, são trazidas, também, informações práticas levantadas em ambiente de trabalho por meio da técnica de observação participante, pois, sendo a pesquisadora funcionária municipal em Itapetininga-SP e exercendo suas funções na Secretaria de Negócios Jurídicos, especificamente no Setor de Execução Fiscal da prefeitura, a mesma fornecerá informações a respeito do comportamento dos contribuintes em relação ao cumprimento das obrigações e aos processos judiciais, além das dificuldades processuais e outros aspectos relevantes.

Para auxiliar na análise dos resultados, foi realizada uma pesquisa quantitativa, qualitativa e estrutural, por meio de questionários e entrevistas, aplicados aos funcionários de setores diretamente envolvidos com os tributos municipais, quais sejam Cadastros Mobiliário e Imobiliário, Dívida Ativa, Fiscalização de Tributos, Atendimento ao público, Secretaria de Negócios Jurídicos (representada pelo Setor de Execução Fiscal), bem como a chefia do Cartório de Execução Fiscal.

Os questionamentos apresentados estavam relacionados às dificuldades dos funcionários no que se refere a cadastro de contribuintes e de suas dívidas, bem como à quantidade de cadastros ativos e que geram Execução Fiscal. Questionou-se, também, sobre os problemas referentes ao atendimento ao público e aos processos mal sucedidos, suspensos e extintos sem resolução do mérito.

Para os setores municipais, duas perguntas foram comuns a todos: “Qual a maior dificuldade encontrada no setor?” e “Com sua experiência, você acha que o suporte disponibilizado (material/sistema/treinamento pessoal) para que seu serviço seja realizado de forma eficiente é suficiente?”.

O questionário foi aplicado em documento impresso a sete servidores, escolhidos de forma aleatória, sendo um de cada setor. As entrevistas, por sua vez, foram registradas documentalmente.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo trouxe as informações técnicas a respeito de cada instituto aqui abordado. Por meio da técnica de observação, verificou-se o comportamento do munícipe em relação as suas obrigações perante a prefeitura e, a partir de questionários, buscou-se entender a dinâmica que envolve o funcionamento da prefeitura no que se refere à gestão tributária, bem como a percepção dos servidores em relação a ela.

Conhecidos tais institutos e entendendo um pouco sobre quais preocupações um gestor deve ter, observa-se, então, a apresentação dos resultados da pesquisa.

Entende-se que o gestor deve preocupar-se com diversas áreas da administração pública municipal e que uma delas é a gestão tributária, a qual tem grande importância, pois é dela que vem grande parte da renda necessária para garantir que um bom serviço seja posto à disposição dos munícipes. É inegável, também, a necessidade de se atentar para a importância dos servidores e de sua organização, posto que são eles que garantem todo o funcionamento da máquina pública.

Com a observação do ambiente de Execução Fiscal, nota-se que os contribuintes executados, na proporção de oito em cada dez, chegam surpresos ao setor público portando a carta de citação que receberam por ocasião da execução promovida pelo município, em busca perceber os numerários devidos.

Ocorre que o comportamento dos executados é de grande surpresa, os quais elencam diversos motivos para justificar a dívida. Nos casos de pessoa jurídica, os contribuintes alegam abertura de empresa sem exercício de atividade, contadores versando sobre encerramento da empresa na data devida, desconhecimento dos débitos e, até mesmo, a humildade do contribuinte que, por desconhecimento, gerou o débito. Todavia, há casos envolvendo pessoas com certo grau de instrução, as quais relatam não ter recebido as devidas orientações na ocasião da abertura da empresa, afirmando que não sabiam ser preciso encerrar legalmente a empresa quando a atividade é finalizada, nem mesmo que, sem o devido encerramento, o cadastro continuaria gerando débitos.

Em caso de pessoa física com débitos de Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana - IPTU, entende-se ser notório que todo imóvel deve o referido imposto, porém os contribuintes agem de forma inesperada perante a Administração Pública.

Há, ainda, os casos de falecimento do proprietário, cujos herdeiros deixam de fazer o inventário ou, se o fazem, deixam de atualizar o cadastro municipal, acreditando que, estando o imóvel em nome da pessoa falecida, não serão cobrados.

Voltando àqueles que são humildes e possuem um nível baixo de conhecimento, cuja alegação versa sobre ignorância quanto à dívida, acredita-se que estes desconhecem o fato de que podem ser cobrados judicialmente e, realmente, são surpreendidos quando isso acontece.

Por outro lado, a Administração Pública precisa perceber estes numerários, seja para o gestor manter a máquina pública funcionando e oferecer melhores serviços aos contribuintes, seja para evitar uma eventual responsabilização, inclusive judicialmente, por improbidade administrativa. Em razão disso, aciona o poder judiciário e, então, esbarra-se em mais alguns problemas, dentre os quais os mais recorrentes são a não localização do executado, pois a Certidão de Dívida Ativa está instruída com endereço errado devido à falta de atualização cadastral; falecimento da pessoa executada, sendo a ação foi proposta de forma errônea novamente devido ao cadastro desatualizado, etc.

Nos casos exemplificados, o processo fica sem andamento efetivo e aguarda, no arquivo, até que se ofereça nova informação, gerando, por muitas vezes, a prescrição do processo. Com isso, além do município arrecadar menos, ainda arca com despesas adquiridas com a instauração judicial, assim como necessita dispor de servidores que dispõem suas energias numa busca incessante de sanar todos os vícios, sejam sistemáticos ou jurídicos.

Agora, tem-se duas questões: Por que os cadastros municipais são desatualizados? Por que os municípios não cumprem com suas obrigações legais perante a administração?

Como exposto no capítulo 2, o dever legal que tem os municípios de manter o cadastro atualizado e regularizado perante a administração pública é uma obrigação acessória e que envolve desde a mudança de endereço para correspondência até o encerramento de sua empresa. Então, por que não o fazem?

Para tentar entender um pouco o comportamento do munícipe, foram questionados os setores municipais diretamente ligados a esta questão, como já citado anteriormente. Os servidores questionados percebem que não há interesse do contribuinte em relação a pendências tributárias, assim como há falta de informação a este respeito. Quando o comprador de um imóvel regulariza a compra perante o cartório, por exemplo, este acredita que há uma integração entre sistemas e que a partir de então tudo o que envolve esta aquisição já está devidamente regularizado, o que, na prática, não acontece. As empresas, por sua vez, quando possuem um contador responsável, acreditam estar em dia com suas obrigações, o que nem sempre é verdade e será descoberto anos mais tarde.

Por outro lado, existe a possibilidade de o munícipe ter cumprido suas obrigações e, ainda assim, constar débitos abertos em seu cadastro e, até mesmo, cobranças judiciais. O que terá acontecido nestes casos? A culpa disso pode ser do funcionário? Ou será do burocrata de baixo escalão, aquele que fica na linha de frente com o munícipe, para atendê-lo e orientá-lo, bem como servir no que lhe couber? Constatou-se que o problema está na tecnologia oferecida e utilizada para realizar os procedimentos necessários à manutenção dos cadastros municipais em ordem.

Sabe-se que a administração deve obedecer à lei e a determinadas regras para o consumo, inclusive, de equipamentos e tecnologias. Entretanto, mesmo sendo um meio de controle do dinheiro público, as aquisições feitas por meio de licitações, por vezes, não favorecem o bom andamento do trabalho, pois a contratação pelo menor preço sacrifica, em muitos casos, a qualidade dos recursos oferecidos para o trabalho do servidor ser bem desenvolvido. Os principais problemas relacionados aos recursos oferecidos são: computadores e softwares desatualizados; impressoras que apresentam problemas a todo tempo; toners paralelos que comprometem impressão e impressora; sistemas descontinuados em razão de contratos que vencem e, na transição de um sistema para outro, perdem dados, alteram cadastros, reativam débitos, dentre outras avarias. Estes são alguns dos muitos problemas do convívio diário dos servidores, o que pode ser comprovado pelas respostas dos servidores ao serem questionados a respeito da satisfação com materiais, sistemas e treinamentos, assim como há confirmação por meio da observação da pesquisadora durante o período destinado à realização deste trabalho.

Em todos os setores citados, foram mencionados equipamentos ruins, sistemas falhos e com inconsistências nas informações, falta de treinamento para os funcionários, além de entendimentos diversificados para a mesma situação.

Segundo as informações prestadas pelo Setor de Dívida Ativa, aproximadamente, vinte por cento dos cadastros ativos no município encontram-se com débitos, o que equivale a um total de R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais), sendo que, anualmente, cerca de dois por cento dos débitos acabam sendo cancelados por diversos motivos.

Os Setores de Cadastro Mobiliário e Imobiliário juntos somam, aproximadamente, 68.500 cadastros ativos no município e são os grandes responsáveis pela arrecadação municipal. À Fiscalização de Tributos cabe a fiscalização de empresas que prestam serviços no município, bem como a realização do lançamento do imposto devido. Todavia, devido ao número reduzido de fiscais, é feito o acompanhamento, apenas, das grandes empresas, bem como o atendimento das denúncias recebidas, ou seja, muitas empresas não são

acompanhadas pela fiscalização e, possivelmente, declaram seus impostos no limite mínimo legalmente estabelecido, o que caracteriza perda de receita para o município, conforme o questionário aplicado aos funcionários.

O Setor de Atendimento declarou que os contribuintes recebem todas as informações necessárias no momento do atendimento, além das informações serem passadas via telefone e disponibilizadas no site da prefeitura. Quanto ao treinamento de pessoal, relataram que raramente recebem algum tipo de treinamento e que possuem as mesmas dificuldades de todos os setores já citados no que diz respeito a sistemas e programas.

Segundo informações do Cartório de Execuções Fiscais da Comarca de Itapetininga, existem, atualmente, 25.080 processos judiciais de execução fiscal, sendo 21.823 movidos pela Fazenda Pública Municipal. Dentre estes, 3.115 encontram-se arquivados na forma do art. 40 da Lei 6830/80, que regulamenta o arquivo quando não é localizado o devedor, ou em casos de bens sob os quais possa recair a penhora. Este número equivale a 14% do total de processos. No que se refere à porcentagem de processos extintos por falta de pagamento, prescrição, decadência e não localização dos executados, o chefe do cartório informou não ser possível fazer este levantamento devido ao sistema emitir, apenas, relatórios mensais. Ademais, não há uma regularidade nas instaurações processuais e nas extinções, o que impossibilita a elaboração de uma estatística destes números.

Questionado a respeito do custo para se promover uma execução fiscal, o chefe do cartório emitiu a seguinte informação “A assessoria de Planejamento e Gestão do Egrégio Tribunal de Justiça elaborou estudo no qual se chegou à conclusão de que uma execução fiscal custou, em 2006, em média, R\$ 576,40 (quinhentos e setenta e seis reais e quarenta centavos)”. Esta informação consta nas consultas ao Tribunal de Contas, doravante TC, – 007667/026/08, TC 008668/026/08, TC 010733/026/08 e TC 000356/013/08, feitas pelos municípios de Martinópolis, São Bento do Sapucaí, Pedro de Toledo e Ibaté. Continuando, o responsável pelo cartório acrescentou “O valor atualizado para janeiro de 2018 era R\$ 1.098,78 (mil e noventa e oito e setenta e oito centavos). Há outros cálculos por aí, de outras consultas, outras jurisprudências. Gosto desse porque é um valor calculado pelo Tribunal de Contas.” Conclui-se, então, que, atualmente, um processo de execução fiscal custa, em média, R\$ 1098,78, preço que se paga por cada processo instaurado, sendo que, por vezes, o processo é extinto, por falta de atualização cadastral, sem que se alcance o objetivo inicial.

É notório que a administração pública caminha acompanhando o cenário político, o que faz surgir, a cada nova administração, novos agentes para compor o quadro municipal, especialmente cargos de confiança e de chefia. Estas mudanças impactam o cotidiano da

gestão e, quase sempre, servidores conhecedores do trabalho são deixados de lado, não sendo aproveitados mesmo com todo o conhecimento adquirido em anos de dedicação. Assim, um agente político, que, em muitos caos, sequer trabalhou em determinado ramo, assume as rédeas e toda a organização existente é sacrificada, mesmo aquelas que caminhavam de forma satisfatória, e tudo se inicia do zero, novamente, até que se encontre a melhor maneira de se administrar, segundo critérios da nova gestão.

Ademais, como já visto, para que uma grande estrutura administrativa funcione de forma eficiente, é necessário ter o funcionário certo, no lugar certo e na hora certa (LINS e COLPO 2009, p. 215), o que não combina com a inconstância do jogo político e da dança das cadeiras que quase sempre predomina na vida pública. Entende-se que a organização administrativa deveria ser tratada com uma política de Estado para não sofrer alterações desnecessárias a cada troca de governo, tampouco sofrer intervenções típicas de administração patrimonialista. Outrossim, deve-se levar em consideração as grandes mudanças promovidas no país, a título de melhorar a gestão pública em geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma gestão ser eficiente é necessário, segundo Lins e Colpo (2009, p. 212), encontrar um balanceamento adequado da distribuição de profissionais nas atividades estratégicas do Estado, obter elevados níveis de comprometimento dos profissionais com os objetivos da administração e promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais, tendo em vista as competências necessárias para fazer frente aos desafios atuais e futuros da administração pública. Além disso, deve-se atender aos princípios da Administração Pública estabelecidos pela Constituição Federal, quais sejam legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Ademais, a fim de se manter a arrecadação municipal, é preciso estar atento no que diz respeito à gestão tributária e seus princípios, bem como respeitar limites, estabelecer regras e orientar adequadamente o contribuinte.

Diante dos resultados obtidos e levando-se em consideração os princípios constitucionais e tributários estudados, em especial, o princípio da eficiência, é possível perceber, mediante as respostas fornecidas pelos entrevistados, que falta muito para que o modelo de gestão atual seja considerado um modelo eficiente. Este modelo, deve ser voltado ao bem comum e, principalmente, apresentar resultados satisfatórios quando se fala em arrecadação. Ao contrário disso, todos os entrevistados afirmaram não haver bons equipamentos de trabalho e que os servidores estão despreparados devido à falta de treinamentos. Outrossim, ainda afirmaram que o munícipe está desinformado, o que resulta em menos arrecadação, gerando menos investimento e uma população desacreditada.

Verificou-se, também, que a falta de cumprimento das obrigações acessórias, pelo munícipe, traz grandes prejuízos e entraves na gestão da administração, pois esta gera tributo a ser pago pelo contribuinte, mas o débito não é quitado. Assim, o que seria apenas uma formalidade a ser cumprida passa a ser despesa, obrigando o órgão público a perseguir o recebimento desta receita.

O resultado, em se falando de gestão tributária, é este: o contribuinte se encontra em débitos com o município, este persegue os numerários para atender aos anseios da população em ter bons serviços à disposição. Como última alternativa, é acionado o judiciário, na tentativa de perceber os numerários devidos. O contribuinte, quando citado, comparece à prefeitura para negociar seus débitos e buscar resolver sua situação da forma menos onerosa possível.

Quanto aos processos, atualmente, catorze por cento do total de processos encontram-se arquivados devido à falta de bens passíveis de penhora, ou pela dificuldade de localizar os contribuintes, o que fará com que os processos, futuramente, sejam extintos por prescrição, enquanto aguarda no arquivo. Isso diminui a arrecadação e, além do município não receber os débitos perseguidos, ainda tem despesas judiciais com os processos.

Para futuras pesquisas pode-se aprofundar os estudos relativos aos números reais relacionados ao que se deixa de arrecadar devido à desorganização da gestão municipal e tributária, seja esta por questões políticas, ou má administração. Pode-se buscar, também, a visão dos munícipes com relação ao tema, focando a pesquisa em como a população é afetada pelo modelo de gestão pública atual.

REFERÊNCIAS

ALVES, Junival Santos. **A Importância do Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-importancia-do-principio-da-eficiencia-na-gestao-publica/56106> - Acesso em 24 de junho de 2018, 19h30.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BRASIL, **Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988**, Brasília DF, out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm acesso em: 25 de julho de 2018, 20hrs.

_____, Lei Nº 5.172, DE 25 de outubro de 1966., **Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios.**, Brasília DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172Compilado.htm, acesso em 25 de julho de 2018, 20hrs.

CARVALHO, Paulo de Barros. **Curso de Direito Tributário**. 21ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CHIMENTI, Ricardo Cunha. **Direito Tributário**. 15ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. 15ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

LINS e COLPO. **Gestão Pública: Melhores Práticas**. 1ª Ed. Local. Quartier Latin, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 27ª Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MICHAELIS, **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**, Ed. Cia Melhoramentos de São Paulo, 1998.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

SÃO PAULO, **Mini Aurélio Escolar**, Ed. Nova Fronteira, 2002.

WOSNIAK, F. L. e REZENDE D. A., **Gestão de Estratégias: Uma Proposta de Modelo Para os Governos Locais.**, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2012, vol 46, no. 3, p. 3. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000300009 - Acesso em: 24 de junho de 2018, 20hrs.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos Setores de Cadastro Mobiliário e Imobiliário.

Este questionário será usado, apenas e tão somente, com a finalidade de pesquisa para instruir um trabalho de conclusão de um curso de Especialização em Gestão Pública Municipal. Em razão disso, seu nome não será divulgado e os dados levantados por este documento não serão utilizados para nenhum outro fim.

SETORES DE CADASTRO MOBILIÁRIO E IMOBILIÁRIO

1. Qual a função deste setor?
2. É possível enumerar quantos cadastros ativos existem no município? Em caso positivo, quantos são?
3. É possível enumerar, entre os cadastros ativos, quantos não estão atualizados, ou que estão há algum tempo sem movimento por parte do contribuinte, gerando débitos?
4. É possível mensurar qual o valor geral dos débitos em atraso?
5. Por qual motivo você percebe que o contribuinte não mantém seus dados atualizados?
() Não foi informado sobre este dever () Burocracia () Não sabe como fazer.
6. Qual é a maior dificuldade que você percebe em relação ao contribuinte cumprir com sua obrigação perante à prefeitura de encerrar seu cadastro?
() Burocracia () Não sabe como fazer
() Desconhece as consequências que pode sofrer.
7. Com sua experiência, você acha que o suporte disponibilizado (material/sistema/treinamento pessoal), para que este trabalho seja realizado de forma eficiente, é suficiente?
8. O que você poderia sugerir para melhorar o sistema de cadastro mobiliário neste sentido?
9. Considerações finais.

APÊNDICE B – Questionário aplicado ao setor de Dívida Ativa.

Este questionário será usado, apenas e tão somente, com a finalidade de pesquisa para instruir um trabalho de conclusão de um curso de Especialização em Gestão Pública Municipal. Em razão disso, seu nome não será divulgado e os dados levantados por este documento não serão utilizados para nenhum outro fim.

SETOR DE DÍVIDA ATIVA

1. Qual a função deste setor?
2. É possível mensurar dentre os cadastros ativos, quantos se encontram em débito com a Prefeitura? Em caso positivo, qual é o valor deste montante?
3. Dentre os cadastros que se encontram em Dívida Ativa, qual a porcentagem que se encaminha para Execução Fiscal?
4. Qual é a maior dificuldade (legal ou administrativa) encontrada para emissão de CDA?
5. É possível fazer um levantamento anual que indique a quantidade de CDAs expedidas versus certidões de cancelamentos? Em caso positivo, qual é este percentual?
6. Com sua experiência, você acha que o suporte disponibilizado (material/sistema/treinamento pessoal), para que este trabalho seja realizado de forma eficiente, é suficiente?
7. Qual é a maior dificuldade encontrada neste setor?
8. O que você poderia sugerir para melhorar o sistema de Dívida Ativa neste sentido?
9. Considerações finais.

APÊNDICE C – Questionário aplicado ao Setor de Fiscalização de Tributos.

Este questionário será usado, apenas e tão somente, com a finalidade de pesquisa para instruir um trabalho de conclusão de um curso de Especialização em Gestão Pública Municipal. Em razão disso, seu nome não será divulgado e os dados levantados por este documento não serão utilizados para nenhum outro fim.

SETOR DE FISCALIZAÇÃO DE TRIBUTOS

1. Qual a função deste setor?
2. É possível efetuar a fiscalização e o lançamento do tributo de forma efetiva? A fiscalização é feita atendendo as demandas/denúncias?
3. Qual é a maior dificuldade (legal ou administrativa) encontrada para fiscalização e lançamento do tributo?
4. É possível fazer um levantamento anual que indique os lançamentos dos tributos oriundos da fiscalização? Em caso positivo, qual é o percentual de fiscalizações diante da quantidade de cadastros existentes?
5. Com sua experiência, você acha que o suporte disponibilizado (material/sistema/treinamento pessoal), para que este trabalho seja realizado de forma eficiente, é suficiente?
6. Qual é a maior dificuldade encontrada neste setor?
7. O que você poderia sugerir para melhorar o sistema de Fiscalização de Tributos neste sentido?
8. Considerações finais.

APÊNDICE D – Questionário aplicado ao Setor de Atendimento.

Este questionário será usado, apenas e tão somente, com a finalidade de pesquisa para instruir um trabalho de conclusão de um curso de Especialização em Gestão Pública Municipal. Em razão disso, seu nome não será divulgado e os dados levantados por este documento não serão utilizados para nenhum outro fim.

SETOR DE ATENDIMENTO

1. Qual a função deste setor?
2. Quando um contribuinte procura este setor para abrir uma empresa/cadastro, todas as informações são fornecidas, inclusive sobre encerramento e consequências em caso de não realização disso?
3. De que forma as informações pertinentes a cada caso são fornecidas ao contribuinte:
 Verbal impressa (folheto/panfleto) internet
4. Por qual motivo você percebe que o contribuinte não mantém seus dados atualizados, tanto de empresa quanto de imóveis?
 Não foi informado sobre este dever Burocracia Não sabe como fazer.
5. Qual é a maior dificuldade que você percebe em relação ao contribuinte não cumprir com sua obrigação perante à prefeitura em abrir/encerrar seu cadastro?
 Burocracia Não sabe como fazer
 Desconhece as consequências que isto pode gerar.
6. Com sua experiência, você acha que o suporte disponibilizado (material/sistema/treinamento pessoal), para que este trabalho seja realizado de forma eficiente, é suficiente?
7. O que você poderia sugerir para melhorar o sistema neste sentido?
8. O que você poderia sugerir para melhorar o atendimento e as informações prestadas ao contribuinte de forma geral?
9. Considerações finais.