

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS**

Meiriéllen Cristina Faria Bussadori

**Gestão da informação aplicada à administração tributária municipal: um
estudo de caso na cidade de Lins/SP**

**MARÍLIA
2023**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS**

Meiriéllen Cristina Faria Bussadori

**Gestão da informação aplicada à administração tributária municipal: um
estudo de caso na cidade de Lins/SP**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação, pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília.

Orientador(a): Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Linha de pesquisa: Gestão, mediação e uso da informação.

MARÍLIA

2023

B981g

Bussadori, Meiriéllen Cristina Faria

Gestão da informação aplicada à administração tributária municipal: um estudo de caso na cidade de Lins/SP / Meiriéllen Cristina Faria Bussadori. -- Marília, 2023
184 f. : tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília

1. Administração pública. 2. Administração tributária municipal. 3. Gestão da informação. 4. Fluxo informacional. 5. Receita tributária municipal. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Meiriéllen Cristina Faria Bussadori

**Gestão da informação aplicada à administração tributária municipal: um
estudo de caso na cidade de Lins/SP**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, como parte das exigências para obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação, pela Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista.

Banca Examinadora

Profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano (Orientadora)
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP/Marília)

Prof. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge (Examinador)
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)

Prof. Dr. Vinicius Roberto Prioli de Souza (Examinador)
Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium (UniSALESIANO)

Profa. Dra. Rosângela Formentini Caldas (Examinadora Suplente)
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP)

Prof. Dr. Clemilton Luís Bassetto Ranieri (Examinador Suplente)
Faculdades Integradas de Bauru (FIB)

Marília, 30 de novembro de 2022.

**Dedico este trabalho à minha querida mãe Cidinha Faria,
que desde o início da minha vida foi exemplo, apoio, suporte
e amor!**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser meu guia, força e proteção. Minha fé é meu combustível!

Aos meus pais, Cidinha e José Roberto (em memória), por me criarem em um ambiente de imenso amor e respeito e por plantarem em mim a semente do prazer em estudar. Sempre serão exemplos de determinação, persistência, coragem, caráter e dignidade. Sou grata por nunca me deixarem desanimar.

A minha irmã Mariana, por ser minha melhor amiga e parceira de todas as horas.

Ao meu marido Danilo, por todo o seu amor, cuidado e apoio dedicado a mim e a nossa família. Obrigada por ter escolhido caminhar comigo!

A minha filha Luísa, por me apresentar um amor imensurável. Luísa, é por você que desejo transformar o mundo num lugar melhor!

A minha orientadora Marcia Pazin, por acreditar no meu projeto e me conduzir pelo caminho da pesquisa com leveza, de maneira paciente, compreensiva e humana. Agradeço por todos os ensinamentos e palavras de incentivo e também pela amizade e carinho dispensados em momentos de insegurança e ansiedade! Marcia, que sorte a minha ter sido orientada por você!!! Você é exemplo e inspiração! Por você, minha admiração eterna!

Aos professores Vinicius Roberto Prioli de Souza e Carlos Francisco Bitencourt Jorge, pela participação nas bancas de qualificação e defesa. A vocês, o meu muito obrigada por aceitarem fazer parte deste momento tão importante na minha vida e por enriquecerem esse trabalho com suas contribuições.

À Universidade Estadual Paulista (Unesp) e a todos os professores do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, pelos encontros e aulas enriquecedoras, em especial às Professoras Ieda Pelógia Martins Damian e Marta Ligia Pomim Valentim, por quem alimento grande admiração.

Aos amigos do Grupo de Pesquisa 'Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional' (ICIO), pela acolhida, receptividade e compartilhamento de conhecimentos e experiências profissionais tão ricos nas discussões e reflexões acerca da Ciência da Informação. Em especial aos amigos Gustavo Gonçalves Colombo, Marcela Arantes Ribeiro, Marcelo Ricardo Martelo, Maria Fabiana Izídio de Almeida Maran e Rafaela Carolina Silva.

As minhas amigas, Adriana de Oliveira Rodrigues, Fernanda Fúrio Crivellaro e Simone Cristina Ceron Ripoli, pelos inúmeros momentos de discussão intelectual que contribuíram na execução desse trabalho. Sem vocês, tudo teria sido mais difícil!

Ao Wilson Roberto Veronez Junior (Will), representante discente, por estender sua mão amiga todas as vezes que “gritei” desesperada por alguma ajuda! No final, deu tudo certo, ufa!

À Prefeitura Municipal de Lins, por confiar na minha pesquisa e permitir que seu desenvolvimento ocorresse nas suas dependências.

Enfim, gostaria de agradecer a todos os que contribuíram de alguma forma com este trabalho. A vocês, minha eterna gratidão!

BUSSADORI, M. C. F. **Gestão da informação aplicada à administração tributária municipal**: um estudo de caso na cidade de Lins/SP. 2023. 184 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2023.

RESUMO

É grande o volume de informações produzidas a todo o momento e oriundas de todos os lugares. Sejam elas públicas ou privadas, as organizações são constituídas de informações que auxiliam tanto na comunicação quanto na tomada de decisão. Nas organizações públicas, os gestores possuem múltiplas finalidades, sendo que uma delas, de extrema importância, é o constante aprimoramento da administração tributária, que é a parte da administração pública que trata da receita tributária, ou seja, da entrada de recursos retirados dos contribuintes para a manutenção da máquina administrativa e melhor prestação de serviços para a sociedade. Assim sendo, é imprescindível que os fluxos das informações orgânicas no ambiente da Administração Tributária Municipal sejam mapeados e as informações, gerenciadas de maneira efetiva e inteligente. Diante disso, a pesquisa tem como objetivo analisar o uso da informação na Administração Tributária Municipal como contributo para a otimização dos processos administrativos. Para isso, foi adotada como metodologia a pesquisa de natureza qualitativa, do tipo exploratória, descritiva e documental, realizada por meio do método de Estudo de Caso, sendo a Administração Tributária Municipal da cidade de Lins/SP o universo de pesquisa. Para o levantamento bibliográfico aplicou-se a técnica de Revisão de Literatura e para a coleta de dados aplicou-se a entrevista estruturada, questionários, roteiro de observação direta e a análise dos sistemas e documentos. A técnica utilizada para a análise de dados foi a de triangulação de dados. Como resultados, a análise demonstrou a existência de ferramentas de gestão da informação para atendimento ao cidadão e acesso à legislação, entretanto que elas necessitam de adequações para melhor funcionalidade. Identificou-se as fontes de informação utilizadas pela Administração Tributária para coleta de dados e tomada de decisão, e que essa tomada de decisão é alicerçada nas informações retiradas do banco de dados, composto por processos análogos, armazenados em pastas de documentos do computador e nos sistemas de gestão utilizados, principalmente o Receitas Municipais. Por fim, identificou-se os procedimentos a serem implantados e ou corrigidos a fim de tornarem os setores que compõem a Administração Tributária mais eficientes e eficazes. Como considerações finais, a pesquisa demonstrou que não há procedimentos estruturados voltados à informação, no entanto, verificou-se alguns elementos representativos a respeito do tratamento da informação pela Administração Tributária Municipal, o que comprova a potencialidade da GI para a melhoria dos processos, na promoção da eficiência e eficácia administrativa.

Palavras-chave: Administração pública. Administração Tributária Municipal. Gestão da informação. Fluxo informacional. Receita tributária municipal.

BUSSADORI, M. C. F. **Information management applied to municipal tax administration:** a case study in the city of Lins/SP. 2023. 184 f. Dissertation (Master in Information Science) - Faculty of Philosophy and Sciences, São Paulo State University "Júlio de Mesquita Filho", Marília, 2023.

ABSTRACT

The volume of information produced at all times and from all over the world is large. Organizations, whether public or private, are made up of information that helps both in communication and decision-making. In public organizations, managers have multiple purposes, and one of them, of extreme importance, is the constant improvement of the tax administration, which is the part of the public administration that deals with tax revenue, that is, the entry of resources that are withdrawn from contributors to the maintenance of the administrative machinery and better provision of services to society. Therefore, it is essential that the flows of organic information in the environment of the Municipal Tax Administration be mapped and the information managed in an effective and intelligent way. Therefore, the research aims to analyze the use of information management in Municipal Tax Administration as a contribution to the optimization of administrative processes. For this, a qualitative research methodology was adopted, exploratory, descriptive and documentary, carried out through the Case Study method, with the Municipal Tax Administration of the city of Lins/SP being the research universe. For the bibliographic survey, the Literature Review technique was applied and for data collection, the structured interview, questionnaires, direct observation script and the analysis of systems and documents were applied. The technique used for data analysis was data triangulation. As a result, the analysis showed the existence of information management tools to serve citizens and access legislation, however they need adjustments for better functionality. The sources of information used by the Tax Administration for data collection and decision-making were identified, and that this decision-making is based on information taken from the database, composed of analogous processes, stored in computer document folders and in the management, systems used, mainly Municipal Revenue. Finally, the procedures to be implemented and/or corrected were identified in order to make the sectors that make up the Tax Administration more efficient and effective. As final considerations, the research showed that there are no structured procedures aimed at information, however, there were some representative elements regarding the treatment of information by the Municipal Tax Administration, which proves the potential of GI to improve processes, in promoting administrative efficiency and effectiveness.

Key-words: Public administration. Municipal Tax Administration. Information management. Informational flow. Municipal tax revenue.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dados, informação e conhecimento.....	27
Figura 2 - Atividades da Administração Tributária.....	61
Figura 3 - Fluxo informacional da Fiscalização Tributária	66
Figura 4 - Fluxo informacional da Dívida Ativa.....	67
Figura 5 - Fluxo informacional das Certidões Negativas	68
Figura 6 - Recorte do Organograma da Prefeitura Municipal de Lins	83
Figura 7 - Instrumentos de coleta de dados e sujeitos da pesquisa.....	85
Figura 8 - Cadastro de contribuintes	131
Figura 9 - Cadastro de contribuintes	133
Figura 10 - Lançamentos de débitos diversos.....	134
Figura 11 - Cadastro mobiliário	135
Figura 12 - Cadastro imobiliário	136
Figura 13 - Pontuação das características da área construída	137
Figura 14 - Consulta de débitos	139
Figura 15 - Tela de pendências da fiscalização	141
Figura 16 - Relatórios no ISS online.....	142
Figura 17 - Tela de cadastro de notícias	143
Figura 18 - Tela de emissão de nota fiscal eletrônica	143

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Volume de clientes que exercem atividade e são estabelecidos em Lins	99
Gráfico 2 - Nível de satisfação referente à orientação para solução de dúvidas.....	101
Gráfico 3 - Idade dos funcionários da administração tributária.....	106
Gráfico 4 - Escolaridade dos funcionários da administração tributária.....	106
Gráfico 5 - Tempo de trabalho na prefeitura.....	108
Gráfico 6 - Departamento/Setor onde desenvolvem as atividades.....	109
Gráfico 7 - Capacitação e treinamento.....	110
Gráfico 8 - Facilidade ao acesso à informação para a solução das demandas.....	111
Gráfico 9 - A maior dificuldade referente às informações relacionadas ao trabalho	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento	23
Quadro 2 - Atividades base da gestão da informação.....	28
Quadro 3 - Evolução das definições de fluxos de informação.....	31
Quadro 4 - Receita tributária na classificação da Receita Orçamentária	48
Quadro 5 - Hipóteses em que não há ocorrência do fato gerador do ISS	54
Quadro 6 - Tributos de competência municipal	59
Quadro 7 - Principais motivos na busca de informações tributárias municipais	99
Quadro 8 - Meios de busca de informação	100
Quadro 9 - Consulta da legislação pelo site	102
Quadro 10 - Serviços utilizados e grau de relevância	103
Quadro 11 - Avaliação da Divisão de Fiscalização Tributária	104
Quadro 12 - Avaliação da Divisão de Arrecadação.....	105
Quadro 13 - Vínculo empregatício e escolaridade	107
Quadro 14 - Tipo de capacitação e treinamento	110
Quadro 15 - Comentários referentes à facilidade no acesso à informação para a solução das demandas	111
Quadro 16 - Informações mais buscadas pelos contribuintes	113
Quadro 17 - Sugestões para otimização dos processos no ambiente de trabalho..	114
Quadro 18 - Perfil dos funcionários da Fiscalização da Receita Tributária	116
Quadro 19 - Perfil dos funcionários da Arrecadação/ Dívida Ativa.....	122
Quadro 20 - Perfil dos funcionários do Cadastro Imobiliário	127
Quadro 21 - Perfil dos funcionários da Fiscalização Tributária	130
Quadro 22 - Resultados obtidos através dos instrumentos de coletas de dados	144
Quadro 23 - Diretrizes para GI na administração tributária municipal	149

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AIDF	Autorização para Impressão de Documentos Fiscais
CI	Ciência da Informação
CF	Constituição Federal
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CTN	Código Tributário Nacional
DAM	Documento de Arrecadação Municipal
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FI	Fluxos Informacionais/ Fluxo de Informação
GI	Gestão da Informação
IPTU	Imposto sobre a Propriedade predial e Territorial Urbano
ISS	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
ISSQN	Imposto sobre serviços de qualquer natureza
ITBI	Imposto sobre as Transmissões de Bens Inter Vivos
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEI	Microempreendedor Individual
PPA	Plano Plurianual
SEPLAFI	Secretaria de Planejamento e Finanças
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	20
2.1	Informação.....	20
2.2	Conceito de gestão da informação	22
2.3	Mapeamento do fluxo informacional	30
2.4	Elementos base de um fluxo informacional	36
3	ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL.....	40
3.1	As receitas municipais e suas fontes.....	44
3.2	Os tributos de competência própria dos municípios	48
3.2.1	O Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - IPTU.....	50
3.2.2	Imposto sobre as Transmissões de Bens Inter Vivos (ITBI)	52
3.2.3	Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISS ou ISSQN).....	53
3.2.4	Taxas.....	55
3.2.5	Contribuição de melhoria.....	57
3.3	Atividades da administração tributária segundo o Código Tributário Nacional	60
3.3.1	Fiscalização	61
3.3.2	Dívida ativa.....	62
3.3.3	Certidões negativas	64
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	70
4.1	Método de pesquisa	71
4.2	Técnicas/Instrumentos de coleta de dados	73
4.2.1	Revisão de literatura.....	74
4.2.2	Análise de documentos	75
4.2.3	Entrevista.....	75
4.2.4	Questionário	77
4.2.5	Observação	78
4.3	Técnicas/instrumentos de análise de dados.....	79
4.4	Definição e caracterização do universo de pesquisa.....	80
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
5.1	Análise e apresentação dos dados coletados – entrevista	86

5.2	Análise e apresentação dos dados coletados - questionário.....	97
5.2.1	Questionário aos escritórios de contabilidade	97
5.2.2	Questionário aos funcionários	105
5.3	Análise e apresentação dos dados coletados – observação	115
5.3.1	Observação direta no setor de Fiscalização da Receita Tributária.....	115
5.3.2	Observação direta no departamento de arrecadação e setor de dívida ativa	121
5.3.3	Observação direta no setor de cadastro imobiliário.....	127
5.3.4	Observação direta no setor da Fiscalização Tributária.....	130
5.4	Análise e apresentação dos dados coletados - sistemas e documentos....	131
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		151
REFERÊNCIAS.....		154
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....		161
APÊNDICE B - ENTREVISTA COM OS GESTORES DOS SETORES QUE COMPÕEM A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL		162
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO APLICADO NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE		163
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS		172
APÊNDICE E - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		184

1 INTRODUÇÃO

A informação é compreendida como insumo básico de fluxos e processos sociais, sendo a comunicação/telecomunicação seu meio de disseminação e as tecnologias da informação, a infraestrutura de armazenagem, processamento e acesso (VALENTIM, 2002).

Os fluxos referentes à informação são intensos, diariamente, grande quantidade de informações é gerada, oriunda de todos os lugares e destinada a diversos usuários. Para Affonso *et al.* (2018), todas as decisões tomadas ao longo da vida dependem de informações, e quanto mais fidedignas elas forem, melhor e mais acertadas serão as decisões. Nas organizações, não é diferente: as informações possuem papel estratégico, sendo essenciais nos processos de tomada de decisão.

Ao longo do tempo as organizações passaram por diversas transformações e os modelos de gestão sofreram diversas mudanças, isso também ocorreu com a Administração pública, que tem aperfeiçoado os serviços prestados pelo Estado à população, de acordo com os acontecimentos, deficiências e necessidades que vão surgindo.

Inicialmente, a Administração pública caracterizava-se como patrimonialista, período no qual não havia a distinção da administração de bens públicos e de bens particulares, uma vez que os governantes consideravam o Estado como seu patrimônio. Depois, veio a fase Burocrática, no qual os processos foram enrijecidos por meio do controle excessivo dos atos administrativos a fim de evitar fraudes, vícios e corrupção, porém esse engessamento tornou-a pouco eficiente, sendo substituída pela Gerencial, que tem como objetivo a eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, primando pela redução de custos (PALUDO, 2010).

Nesse contexto, é importante destacar que atualmente, os desafios organizacionais são regidos pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, dispostos no art. 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). Esses princípios norteiam os agentes públicos com o trato da coisa pública, sendo o princípio da eficiência o que alicerça a presteza e um bom desempenho funcional.

Assim sendo, considerando a necessidade de fortalecer suas atividades em prol de uma ambiência social mais igualitária, a administração pública tem criado, regularmente, novas estratégias, objetivando, sobretudo, a produção de resultados mais satisfatórios perante a sociedade (ALMEIDA e SILVA, 2014). Gerir a informação interna e externa é reconhecidamente relevante na otimização das práticas de gestão organizacional, sendo a gestão da informação uma ferramenta diferencial ao suporte às tomadas de decisão.

Wilson (2003) conceitua a gestão da informação como a aplicação dos princípios administrativos da informação em todo e qualquer ambiente organizacional ou até mesmo fora dele. Os processos envolvidos nesses princípios são os de organização, controle, disseminação e uso da informação relevante para potencializar as operações da organização. Ademais, a gestão da informação reúne uma série de conceitos e preocupações para agir de forma efetiva, com qualidade, valor, posse, uso e segurança da informação (WILSON, 2003).

Sendo a gestão da informação processo fundamental para o desenvolvimento e o desempenho das organizações, é importante destacar que, para o presente estudo, é relevante a informação orgânica, que, por meio de seus fluxos, transita no ambiente organizacional da fração da Administração Pública, objeto dessa pesquisa, chamada Administração Tributária Municipal.

Rousseau e Couture (1998) conceituam a informação orgânica como aquela informação produzida pela própria organização, ou seja, são as informações que decorrem das ações necessárias para a execução das atividades cotidianas da organização.

Já, os fluxos informacionais¹ consistem na movimentação que a informação registrada realiza dentro da organização, é a dinâmica de envio e recebimento de informação, é o caminho que a informação orgânica percorre por meio de documentos ou de sistemas de informação.

Kiefer e Anceles (2012) destacam que o Estado se utiliza da tributação e arrecadação como meios eficientes de retirar parte da riqueza dos contribuintes para suprir o necessário ao funcionamento da máquina administrativa, como também a

¹ Nesta pesquisa, os termos fluxo informacional e fluxo de informação são tratados como sinônimos.

realização das políticas públicas indispensáveis ao atendimento das demandas referentes à educação, saúde, segurança, infraestrutura, entre outras.

Nesse contexto, a administração tributária corresponde à parcela da administração pública que tem por função tratar da receita tributária, possibilitando ao ente federado, o acompanhamento, controle e fiscalização do cumprimento das normas tributárias, sendo que os Municípios têm competência para instituir e administrar os seguintes tributos:

- a) Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU);
- b) Imposto sobre as transmissões de bens inter vivos (ITBI);
- c) Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN);
- d) Taxas e contribuições de melhorias.

Para o gerenciamento desses tributos aconteça, os municípios realizam três atividades base por meio dos órgãos que compõem a Administração Tributária Municipal. Tais atividades são descritas no Código Tributário Municipal (CTN), em título próprio, chamado Administração Tributária, sendo elas: Fiscalização, Dívida Ativa e Certidões Negativas.

Segundo Anselmo (2013), na tributação, a informação correta e atualizada é indispensável para a elaboração de qualquer política de melhoria da receita, ela se torna o elo entre a administração municipal e o contribuinte para a formação da gestão tributária.

Assim, quando a informação é organizada e recebe um tratamento gerencial, é ampliada aos servidores e aos gestores, que tomam conhecimento do repertório de dados e práticas da administração municipal, a partir do qual se identificam o que precisa ser melhorado e o planejamento de ações (CRUZ, 2011).

Desse modo, o presente trabalho surgiu do interesse de elaborar uma pesquisa voltada à gestão da informação e sua aplicação na Administração Tributária Municipal, gestão esta considerada estratégica para as organizações públicas.

Para isso, foi adotada como metodologia a pesquisa de natureza qualitativa, do tipo exploratória, descritiva e documental, realizada por meio do método de Estudo

de Caso, sendo a Administração Tributária Municipal da cidade de Lins/SP o universo de pesquisa.

Lins é um município do estado de São Paulo, com 102 anos de emancipação político-administrativa e uma população estimada em 80 mil habitantes. É classificado como turístico e de economia predominantemente agroindustrial.

Para a elaboração do referencial teórico optou-se pela técnica Revisão de Literatura, por meio de um levantamento bibliográfico, nas áreas da Ciência da Informação, da Administração Pública e do Direito.

Posteriormente, na segunda etapa referente a pesquisa de campo, aplicou-se quatro diferentes técnicas de coleta de dados: o roteiro de entrevista aplicado junto aos gestores dos setores que compõem a Administração Tributária Municipal e também parte de seus funcionários, o questionário estruturado para a coleta junto aos escritórios contábeis da cidade de Lins e também direcionado a parte dos funcionários que não passaram pela entrevista, o roteiro de observação direta aplicado nos ambientes onde são desenvolvidas as atividades dos setores de Arrecadação, Dívida Ativa e Fiscalização e a pesquisa documental realizada através do acesso a diferentes documentos armazenados tanto em suporte físico quanto em suporte eletrônico, disponibilizado pela prefeitura.

Para a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, escolheu-se a comparação das quatro fontes de evidências, aplicando-se a técnica de triangulação de dados, que consiste na convergência dos dados vindos de diferentes fontes.

Diante dessas explanações, buscou-se nesta pesquisa responder a seguinte questão central: como a gestão da informação pode contribuir com a otimização dos processos na Administração Tributária Municipal?

Apresentou-se como hipótese de pesquisa: O conjunto de informações dos contribuintes é o que disciplina e direciona a tributação. Tratá-las para que sejam mantidas com alto grau de confiabilidade por todo o processo faz parte da aplicação da gestão da informação na administração tributária, com o intuito de otimizar os métodos a fim de que a arrecadação seja aproveitada em todo o seu potencial.

Como objetivo geral foi analisado o uso da informação como contributo para a otimização dos processos administrativos da Administração Tributária Municipal.

Como objetivos específicos, estabeleceram-se:

- a) analisar os conceitos de administração pública, gestão da informação, fluxo informacional, receita tributária e administração tributária, para embasar o estudo de caso;
- b) verificar se a Administração Tributária Municipal já possui alguma ferramenta de gestão da informação para atendimento ao cidadão e acesso à legislação e analisar suas características;
- c) identificar as fontes de informação utilizadas pela administração tributária para coleta de dados e tomada de decisão.
- d) analisar se o banco de dados utilizado pela administração tributária fornece elementos confiáveis para as tomadas de decisão sobre assuntos da área tributária;
- e) identificar quais informações tornariam os setores de arrecadação e fiscalização tributária mais eficientes e eficazes.

Desse modo, a presente seção introdutória aborda os pressupostos iniciais, justifica a escolha do tema e define o problema de pesquisa, apresentando a hipótese, objetivos gerais e específicos.

A seção 2 apresenta de maneira conceitual os termos informação, gestão da informação e fluxos informacionais.

A seção 3 discorre sobre a administração pública, sobretudo no que se refere às receitas municipais, aos tributos de competência municipal, à Administração Tributária Municipal, apresentando suas atividades e sua relevância para a gestão municipal.

A seção 4 evidencia os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, como as técnicas e instrumentos de coleta de dados, caracterização do universo e sujeitos de pesquisa e o método utilizado para análise dos dados coletados.

Na seção 5 intitulada apresentação e análise dos resultados são demonstrados os dados obtidos por meio das entrevistas, questionários, observação direta e análise dos sistemas e documentos, como também as diretrizes elaboradas a fim de minimizar as fragilidades encontradas no universo de pesquisa.

E, por último, a seção 6 disserta sobre as considerações finais da pesquisa.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A sociedade encontra-se em constante evolução desde os primórdios da humanidade. Anteriormente nomeada de sociedade industrial, fazendo referência à conjuntura em que o mundo se encontrava, desde o final do século XX, vem recebendo nomes como: era da informação, sociedade da informação, sociedade do conhecimento, entre outros (HOFFMANN, 2012).

O motivo da sociedade contemporânea ser assim chamada se dá pelo fato da informação se consubstanciar no principal insumo das relações criadas atualmente, fazendo-se presente a todo momento e em todo lugar. Em relação ao nível organizacional, ela é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, e sua gestão auxilia no desenvolvimento e o desempenho de todos os tipos de organização.

2.1 Informação

Para a sociedade, a informação sempre foi um elemento relevante, se fazendo cada vez mais visível com o surgimento das novas tecnologias e com a revolução informacional provocada pela internet. Ações como o acesso, o compartilhamento e o uso da informação são, notadamente, valorizados pela sociedade (NASCIMENTO, 2014).

Ilharco (2003) afirma que a informação possui um aspecto tão essencial que ela dá nome a nossa época, sugerindo intuitivamente que a vida nas sociedades modernas surge naturalmente sob o prisma da informação, das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Para Marteleto (2003), na sociedade da informação, há um discurso convincente e afinado de que as pessoas valem quanto sabem ou o quanto se informam.

No entanto, ao se perguntar qual o conceito de informação, um desafio surge para que uma resposta pontual seja dada. É uma resposta um tanto quanto complexa, uma vez que existem diferentes entendimentos sobre o termo e na maioria das vezes, a resposta depende do contexto. Mesmo na área da Ciência da Informação existem vários conceitos e definições, logo, nenhum conceito pode ser considerado definitivo.

Segundo Capurro e Hjørland (2007), informação é ato de designar uma ação, a forma de moldar a mente ou até mesmo ao ato de comunicar e/ou transmitir o conhecimento.

Le Coadic (1996, p. 05) entende que a “informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica) oral ou audiovisual”.

Já para Valentim (2002), a informação é compreendida como matéria-prima, isto é, insumo básico de fluxos e processos sociais, a comunicação/telecomunicação como meio de disseminação e as tecnologias da informação como infraestrutura de armazenagem, processamento e acesso.

Por sua vez, Buckland (1991) apresenta três aspectos para o uso da palavra informação:

- a) Informação como processo: é o simples ato de informar. Faz referência a informação que é transmitida, modificando assim o receptor que capta sua essência e transforma seu estado de conhecimento anterior.
- b) Informação como conhecimento: caracteriza-se como a representação do resultado da informação como processo; é aquilo que acontece por meio da cognoscência do indivíduo. A informação é um componente para a construção do conhecimento.
- c) Informação como coisa: representada por dados/ objetos com algum valor informativo, podendo ser materializado em um texto, objeto, dado, dentre outros. É a informação registrada.

Segundo o autor:

Encarando a variedade de sentidos que o termo ‘informação’ carrega, podemos, no mínimo, ganhar um aprendizado prático. Podemos visualizar um panorama e procurar identificar grupos de usos do termo ‘informação’. As definições podem não ser completamente satisfatórias, os limites entre esses usos podem ser confusos e até uma abordagem pode não satisfazer qualquer dos significados determinados como o correto sentido do termo ‘informação’. Mas os principais usos podem ser identificados, classificados e caracterizados, aí sim algum progresso poderá ser alcançado. Usando essa abordagem podemos identificar três principais usos da palavra ‘informação’: como ‘processo’, como ‘conhecimento’ e como ‘coisa’. (BUCKLAND, 1991, p. 1).

Le Coadic (1996) destaca, também, que o objetivo final da informação é sua utilização e o resultado dessa utilização nas atividades desenvolvidas pelos indivíduos, desse modo é importante que as informações estejam sistematicamente organizadas, uma vez que função mais importante do sistema é, portanto, a forma como a informação modifica a realização dessas atividades.

Apresentou-se de forma breve alguns conceitos do termo informação e para contextualizar a sua importância na sociedade atual, destaca-se o entendimento de Goulart (2004) quando menciona que a informação pode ser entendida como uma chave para a sobrevivência na sociedade informatizada, desse modo, compreender a natureza e o significado é um passo fundamental para que posteriormente se possa controlá-la e utilizá-la para os avanços individuais e sociais.

2.2 Conceito de gestão da informação

A sociedade da informação traz novas responsabilidades para todas as pessoas nela inseridas, e estas responsabilidades incluem a obrigação relacionada à provisão de um fluxo constante de informações que permitam a geração de novos conhecimentos e tomada de decisão nas várias instâncias da sociedade, inclusive no Estado (Ferreira, 2003).

As organizações, procuram usar a informação e o conhecimento em seu favor, para se posicionar da melhor forma diante das oportunidades e desafios surgidos diariamente, promovendo mudanças nos métodos de trabalho, gerencial, estratégico, de produção, de pesquisa e de utilização dos dados, informações e conhecimento (Hoffmann, 2012).

Pode-se dizer que dados, informação e conhecimento são os elementos basilares da CI. Diante disso, para conceituar, posteriormente, o que é gestão da informação, objeto desse estudo, é necessário, nesse momento, explanar acerca de suas definições.

Davenport e Prusak (1998, p. 18) apresentam “as distinções entre dados, informação e conhecimento, mostrando que apesar dos termos se inter-relacionarem, consistem em coisas distintas.”.

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto
• Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível.	• Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana.	• De difícil estruturação; • Difícil capturar em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.18).

De Sordi (2015) afirma que os dados podem ser conceituados como um conjunto de evidências e fatos importantes sobre um objeto maior, fáceis de estruturar, capturar, transferir e processar. Ele afirma que dados são considerados matéria-prima para a construção de informação e são compreendidos por meio de números, palavras, imagens, objetos, etc. Segundo o autor, a obtenção e o armazenamento de dados são atividades que não necessitam diretamente da intervenção humana, pois, em sua maioria, podem facilmente ser obtidos por meio de máquinas.

“Considera-se como um dado a representação convencionada de uma grandeza qualquer, um sinal ou código, expresso em unidades padronizadas, podendo ser obtido por observação, mediação ou processo automático” (JAMIL, 2006, p. 17).

Ainda, em relação aos dados, De Sianes (2006, p. 259) afirma que:

[...] forma primária de informação: sinais não processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados e sem qualquer sentido inerente em si mesmos. São facilmente estruturados, frequentemente quantificados e de fácil aquisição por máquinas. São exemplos de dados: fatos, tabelas, gráficos e imagens.

Para Hoffmann (2012), os dados são conceituados como informação bruta, sem nenhum significado ou finalidade. Ela afirma que para compreender os dados é necessário, inicialmente, estabelecer relações entre seus conjuntos. Ao resultado dessas relações dá-se o nome de informação.

Desse modo, para que a informação seja gerada, os dados precisam ser organizados, processados e consolidados. A informação é construída através do processamento dos dados. Nesse sentido corrobora Drucker (2000) quando diz existir

uma relação entre dados, informação e conhecimento, sendo a informação um dado atribuído de propósito e relevância.

De Sianes (2006, p.259) afirma que a informação consiste em:

[...] uma série de dados organizados de um modo significativo, analisados e processados, que geram hipóteses, sugerem soluções, justificativas de sugestões, críticas de argumentos, utilizada em apoio ao processo de tomada de decisão. Exige mediação humana e seu valor está associado à utilidade que ela apresenta.

A informação requer, obrigatoriamente, a mediação humana, pois, para transformar um dado em informação, é necessário que, ao se fazer uma pergunta, o dado, devidamente interpretado, seja a própria resposta. Em outras palavras, é preciso um processo cognitivo que transformará os dados em informação. A informação, enquanto processo, não existe por si só, ela sempre está sendo construída, uma vez que uma informação só é informação até responder a uma pergunta. Quando registrada, essa informação se configura em documentos que serão utilizados para uma finalidade administrativa, nos processos organizacionais. Depois disso, ela volta a ser um dado, disponível para novos usos (BUCKLAND, 1991; VITORIANO, 2017).

A informação que dá base a esse estudo é aquela que apoia os processos no ambiente da Administração Tributária Municipal; é a informação produzida no cumprimento das suas atividades e funções. Esse tipo de informação é conceituada como informação orgânica.

Segundo Vitoriano (2017, p. 61), entende-se por informação orgânica

[...] informação produzida no ambiente organizacional, como resultado do desempenho de funções e atividades necessárias e inerentes à sua existência. Mas também é informação orgânica aquela informação, que sendo originária de uma entidade, pessoa física ou jurídica, externa à organização, é dirigida a ela com o objetivo de produzir efeito no cumprimento de determinadas atribuições, funções e atividades.

Logo, a informação orgânica no ambiente da Administração Tributária Municipal caracteriza-se nas informações utilizadas e produzidas para executar as atividades cotidianas, podendo tanto ter origem interna – criadas para cumprir um

objetivo dentro da organização - quanto externa – que não surgem na organização, mas produzem efeitos nela.

Já o conhecimento, é explicado por De Sordi (2015) como um elemento resultante da assimilação psicológica e cognitiva de informações, que é sempre baseado em experiências pessoais. É um saber gerado pelo ser humano através de análises e reflexões diante de um conjunto de informação, ou seja, sua construção se dá pela mente humana.

Para Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é a informação valiosa da mente humana e inclui reflexão, síntese e contexto, seu desenvolvimento se dá na mente dos conhecedores e, quando se trata das organizações, costuma estar tanto em documentos ou repositórios quanto em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram o conhecimento como um elemento essencialmente relacionado à ação humana, indo além de dados e informação, pois permite a assimilação de nova informação e a criação de novo conhecimento por parte do indivíduo que o possui.

Como visto anteriormente e de acordo com Beal (2012), existem diversas definições sobre o que é dado, informação e conhecimento, na literatura, e, apesar da possibilidade de variação sensível de autor para autor, pode-se identificar que um conjunto de dados não gera necessariamente uma informação, nem um conjunto de informações reproduz necessariamente um conhecimento. Esses termos variam no que se refere ao grau de complexidade e relevância, uma vez que se transformam dados em informação, agregando-se valor a eles, e informação em conhecimento, acrescentando-se a ela outros elementos.

Para Valentim (2008), dado, informação e conhecimento são recursos que possuem grande relevância, desde que sejam gerenciados. Para a autora, as organizações devem compreender que esses elementos podem ser considerados base para as estratégias e tomadas de decisão efetivas dentro do contexto organizacional. Nesse sentido, devem ser objetos de um processo de gerenciamento, denominado gestão da informação.

Compreende-se a gestão da informação pela aplicação dos princípios administrativos da informação em todo e qualquer ambiente organizacional ou até

mesmo fora dele. Os processos envolvidos nesses princípios são os de organização, controle, disseminação e uso da informação relevante para potencializar as operações da organização. Ademais, a gestão da informação reúne uma série de conceitos e preocupações para agir de forma efetiva, com qualidade, valor, posse, uso e segurança da informação (WILSON, 2003).

A gestão da informação consiste em processos para a administração da informação e cada estudioso da CI tem seu próprio entendimento a respeito dos elementos que compõem esse processo. Apresenta-se a partir de agora alguns conceitos e modo de pensar de alguns autores. Assim como uma breve explanação sobre os modelos de Davenport (2002) e Valentin (2004).

De acordo com Barbosa (2008), a GI é um conjunto de processos que apoiam a identificação das necessidades informacionais, aquisição, organização, armazenamento e disseminação da informação, bem como o desenvolvimento de produtos e serviços de informação.

Já para Hoffmann (2012, p. 32), a GI tem como finalidade:

a agilização dos fluxos informacionais, a integração das atividades e tarefas organizacionais, a otimização dos processos internos e o apoio ao planejamento e à estruturação de sistemas de informações, visando à transformação da informação em conhecimento, por exemplo, utilizando a gestão eletrônica dos documentos para facilitar as trocas de informação.

Para Choo (2003), o gerenciamento da informação em um ambiente informacional deve ser visto como um processo que contempla um ciclo de busca e uso da informação. Nesse processo, levam-se em conta as estruturas cognitivas e disposições emocionais do indivíduo.

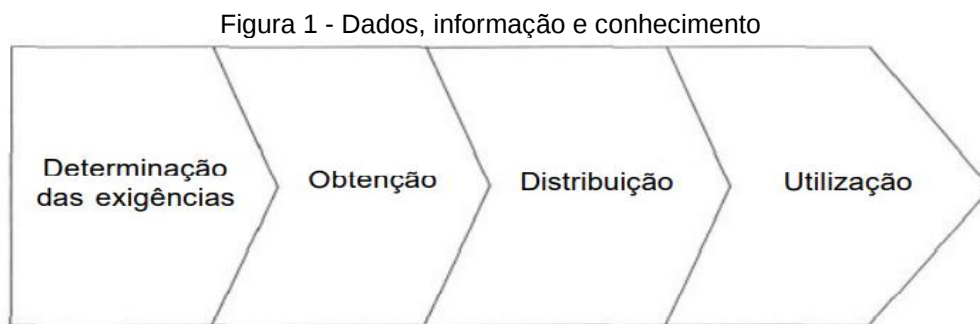
A gestão da informação é interdisciplinar, uma vez que é imersa em diferentes cenários e transita por diversas áreas, sendo natural a sua utilização como ferramenta essencial nos processos de tomada de decisão, por parte das organizações, e no contexto das organizações públicas. De acordo com Affonso et al. (2018), a gestão da informação pode ser motivada por diversos fatores, dentre eles:

- a) a necessidade da efetiva melhora dos serviços prestados;
- b) a prestação de contas à sociedade sobre suas ações;

- c) o fornecimento do acesso ou a garantia da privacidade às informações de interesse público;
- d) a transparência de ações e decisões do governo;
- e) a preservação dos registros sociais, econômicos e históricos, etc.

O gerenciamento da informação, segundo Davenport (1998), é um conjunto estruturado de atividades que espelha a forma pela qual uma organização captura, distribui e usa informação e o conhecimento.

Para Davenport (2002) a GI está alicerçada no que ele chama de Ecologia da Informação, que entende as organizações como universos ecológicos, no qual tudo o existe nelas são interdependentes entre si.



Fonte: Davenport (2002, p. 175).

Nesse modelo, as características humanas e as necessidades de informação das pessoas prevalecem sobre o viés tecnológico, e o primeiro passo do processo de gerenciamento da informação é determinar as exigências informacionais de uma organização, sendo uma fase de investigação minuciosa das necessidades informacionais dos membros da organização.

A etapa seguinte se refere a obtenção de informações onde o ambiente é explorado para que informações que envolvam qualquer tipo de atividade da organização sejam analisadas com o objetivo de posterior tratamento, ou seja, classificação, formatação e sistematização a fim de que seja garantido um registro e armazenamento eficaz de modo a propiciar o adequado uso e posterior reuso dessa informação.

O terceiro passo desse processo de GI é a distribuição das informações, que consiste no momento no qual as informações obtidas na etapa anterior serão

encaminhadas para os indivíduos que dela necessitem dentro da organização. É importante destacar que não é um simples compartilhamento de informação e sim a disposição da informação feita no formato correto para quem realmente dele precise. Pontos como as estruturas e a arquitetura informacional, assim como o investimento tecnológico devem ser considerados críticos para o sucesso.

O último passo consiste no uso da informação e que esse uso ocorre de forma diferente de pessoa para pessoa, pois cada indivíduo, baseado em estruturas que formam à sua maneira de pensar, apropria-se de uma mesma informação de maneira distinta. A maneira como o funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – ou se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana” (DAVENPORT, 2002, p.194).

Já para Valentim (2004), conceitua-se GI como:

um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

E com o objetivo de demonstrar os passos a serem seguidos pelas organizações a fim de colocarem a GI em prática, a autora criou um modelo, denominado como atividades base da gestão da informação, conforme o Quadro dois.

Quadro 2 - Atividades base da gestão da informação

Atividades Base da Gestão da Informação
• Identificar demandas e necessidades de informação.
• Mapear e reconhecer fluxos formais.
• Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação.
• Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação.
• Prospectar e monitorar informações.
• Coletar, selecionar e filtrar informações.
• Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação.
• Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informações
• Elaborar produtos e serviços informacionais.
• Fixar normas e padrões de sistematização da informação.
• Retroalimentar o ciclo.

Fonte: Valentim, 2004, p. 1.

Nesse modelo, o gerenciamento da informação inicia-se pela identificação das demandas e necessidades de informação por meio do mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação, em outras palavras, faz-se necessário o levantamento de quais informações que são necessárias e quais os caminhos que elas percorrem no cotidiano organizacional, por meio dos fluxos formais de informação.

Em seguida, aparece a relevância do desenvolvimento da cultura organizacional em relação ao compartilhamento, desse modo a organização é preparada a fim de que seus colaboradores estejam inseridos num ambiente que incentiva o compartilhamento e a socialização de informação. Além disso, contribui para que as tecnologias de informação e comunicação também sejam utilizadas para comunicação informal, fazendo com que haja um equilíbrio entre o compartilhamento entre fontes humanas e tecnológicas, de forma a otimizar a comunicação e ajudar na otimização das decisões.

É relevante, também, as atividades de prospectar e monitorar informações, com o sentido de destacar a busca e acompanhamento das fontes adequadas e fidedignas de informações e após esse levantamento, vem a fase da seleção e coleta dessas informações, levando em consideração que essa fase deve ser elaborada para que somente informações apropriadas sejam captadas para o posterior tratamento nas etapas de tratar, analisar, organizar, armazenar informações, sendo importante que esse tratamento seja feito através de tecnologias de informação e comunicação.

Outra etapa é a promoção de desenvolvimento de sistemas corporativos de diferentes naturezas, com isso busca-se, através desse suporte tecnológico, a eficiência na busca por dados e informações, como também desenvolver produtos informacionais para fornecer informações certas para usuários diversos.

É necessário a criação e implantação de normas e padrões relativos a todos os processos referentes à informação orgânica, interna e externa.

Por fim, a atividade 'Retroalimentar o ciclo' que consiste no desafio e incentivo aos membros da organização para que realmente internalizem e vivam essas atividades de GI, colocando em prática e fazendo com que vire rotina, transformando-as em algo cultural, inerente à organização.

Com base nos conceitos trazidos anteriormente, pode-se observar que, apesar de cada autor ter seu próprio olhar sobre o que é a GI, é consenso que é uma ferramenta que, por meio de seus processos, estrutura e organiza as etapas que a informação percorre, ou seja, estrutura e organiza as etapas do fluxo informacional.

Segundo Moura (2004, p. 5), “A sociedade da informação caracteriza-se pelo elevado número de atividades produtivas que dependem da gestão de fluxos informacionais, aliado ao uso intenso de tecnologias de comunicação e informação.”. Para Le Coadic (1996), os elevados fluxos informacionais consistem no produto entre a explosão da informação, caracterizada pela explosão da quantidade de informação, e a implosão do tempo, caracterizada pela falta de obstáculos impostos à velocidade da informação.

Garcia e Fadel (2010, p. 218) destacam que “os Fluxos Informacionais (FI) são de vital importância para que as organizações e seus grupos de indivíduos sejam alimentados precisa e tempestivamente de informações alinhadas aos seus objetivos.”. Trata-se de identificar quais informações são necessárias e quando devem estar disponíveis.

Logo, o mapeamento dos fluxos informacionais permite que a administração verifique o caminho que a informação orgânica percorre, podendo assim aprimorar os processos, minimizando os desvios e alcançando com mais rapidez seus objetivos.

2.3 Mapeamento do fluxo informacional

Os ambientes organizacionais, compreendidos como espaços onde há a interação de pessoas, tecnologias e informações, com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais, são profundamente complexos em relação à constituição, compartilhamento, acesso e uso de dados e informações. Uma vez que a informação é componente natural dos ambientes organizacionais, como resultado, existem diferentes ambientes informacionais, compostos por fluxos informacionais que passam por todas as atividades, tarefas e tomada de decisão da organização (VALENTIM, 2010).

Nascimento (2014, p. 52) argumenta que:

Os fluxos informacionais ocorrem em todos os momentos em que há a comunicação e o compartilhamento de informação, e são essenciais para qualquer ambiente informacional. No contexto organizacional além de estarem presentes, se faz indispensável mapeá-los e compreendê-los, pois o que possibilita à empresa a obtenção de vantagem competitiva frente à concorrência consiste no diferencial dado ao tratamento e uso das informações e do conhecimento.

Para melhor compreensão, no Quadro 1, apresentam-se as definições trazidas por diversos autores sobre os termos sinônimos, fluxo de informação/ fluxo informacional.

Quadro 3 - Evolução das definições de fluxos de informação

Autor/Ano	Definição
Kremer (1980)	É um termo utilizado para descrever a dinâmica do processo pelo qual a informação é disseminada, procurada e obtida.
Lesca e Almeida (1994)	Compõem a visão global da informação na empresa, ou seja, da informação coletada externamente, da informação produzida pela empresa, e da informação destinada ao mercado.
Barreto (1998)	É uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora.
Gates (1999)	É a força vital da empresa, porque permite obter o máximo do pessoal e aprender com os clientes.
Davenport (2000)	Um processo de gerenciamento de informação distribuído em quatro passos: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização.
Moresi (2000)	É um processo de agregação de valor em uma organização, no qual a cadeia de valor está relacionada aos sistemas de informação por ser o suporte para a produção e transferência da informação.
Jamil (2001)	São processos pelos quais ocorre a transmissão de dados ou conjuntos de dados através de unidades administrativas, organizações e profissionais.
Forza e Salvador (2001)	Podem ser classificados como fluxo vertical de informação (aqueles que estabelecem comunicações tanto ascendentes quanto descendentes), horizontal (fluxo que cruza as linhas hierárquicas da organização) e

Autor/Ano	Definição
	externo (comunicações que se estabelecem com conexões fora da organização, como clientes e fornecedores).
Choo (2003)	Pode ser visto como um processo de administração da informação, a partir de seis etapas correlatas: identificação das necessidades de informação, aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição da informação e uso da informação. Ocorrem nos três modos (arenas) de uso da informação: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões.
Le Coadic (2004)	É um processo de transferência da informação de um emissor para um receptor e consiste na circulação de informações por unidade de tempo.
Beal (2004)	Consiste na atividade de identificação de necessidades e requisitos de informação, os quais agem como processo acionador do processo, que pode estabelecer um ciclo contínuo de coleta, tratamento, distribuição/armazenamento e uso para alimentar os processos decisórios e/ ou operacionais da organização, e leva também a oferta de informações para o ambiente externo.
Hibberd e Evatt (2004)	O mapeamento dos fluxos de informação consiste em analisar a forma na qual a informação é transferida de um ponto a outro na organização, esta atividade apoia o entendimento de como e por quem a informação é utilizada, enfocando os serviços de informação e identificando os clientes-chave desses serviços.
Valentim (2006)	[...] o primeiro está ligado ao próprio organograma (estrutura formal), ao qual se denomina fluxos formais, isto é, são as inter-relações entre as diferentes unidades de trabalho/centros de custo, como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções, etc.; o segundo está relacionado às pessoas que atuam no ambiente corporativo (estrutura informal), ao qual se denomina fluxos informais, isto é, são as relações entre pessoas das diferentes unidades de trabalho/centros de custo [...] Outro aspecto importante sobre os fluxos formais e informais diz respeito à abrangência, pois ocorrem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à

Autor/Ano	Definição
	organização. Portanto, as ações integradas desenvolvidas com vistas ao gerenciamento dos fluxos precisam ser realizadas nos dois ambientes.
Vieira (2006)	O fluxo da informação é uma sequência de eventos que transita de um ponto de partida a outro de chegada, ou seja, tem uma fonte de emissão e outra de recepção. O ponto de partida é a fonte emissora, que dinamiza por uma objetivação provoca um fluxo no tempo-espaco (trânsito), chegando ao ambiente de objetivação onde se opera o processamento pela interação dialética entre a informação, a inteligência e a comunicação. Obtêm-se, então, os resultados desejados, promovendo-se a disseminação.
Barreto (2006)	Refere-se ao seguimento, sequência, sucessão de eventos dinamicamente produzidos, que determinam o encadeamento ou a vicissitude dos acontecimentos relacionados com as práticas da informação.
Starec (2006)	Deve ser encarado não de forma hierarquizada, mas como um processo de mão dupla que tem começo, meio, mas não pode ter fim.
Woida (2008)	O fluxo formal conta com o auxílio de sistemas de informação, podendo ou não existir a participação das tecnologias de informação e comunicação. O fluxo informal acontece por meio das relações sociais, contando com o auxílio do processo de comunicação, o qual pode ocorrer pessoalmente ou não.
Altíssimo (2009)	É o processo utilizado para traçar diagnósticos de necessidade de informação e conhecimentos nas organizações, nos quais a disseminação da informação é uma forma contínua de divulgação e regulação das informações, cujo mapeamento do fluxo é um fator facilitador para se estudar o compartilhamento do conhecimento.
Garcia e Fadel (2010)	Pode-se descrever um fluxo informacional como sendo um canal – tangível ou intangível, formal ou informal, permanente ou esporádico, constante ou intermitente –, constituído pela circulação de informações que fluem de uma determinada origem, geralmente um suporte/indivíduo, em sentido a um destino de armazenamento/ processamento, podendo ocorrer à reversão desse fluxo até que os objetivos inicialmente estabelecidos sejam atingidos.

Autor/Ano	Definição
North e Presser (2011)	Compreende o fenômeno da informação entre seres humanos, em que convergem uma fonte geradora ou um emissor de informação, um canal de transferência e um destinatário ou receptor de uma mensagem com um significado.

Fonte: Inomata (2012, p. 47-49).

Em relação aos conceitos apresentados, observa-se que todos os autores compreendem que fluxo se refere a uma situação onde há o trânsito da informação, ou seja, a dinâmica de envio e de recepção de informação. Mapear um fluxo na organização é importante, pois se visualiza como a informação se move dentro da organização (qual sua origem, seus canais, seu propósito, os meios de armazenamento, sua distribuição, entre outros) otimizando assim o seu suporte aos diversos processos da organização.

Nos ambientes organizacionais, os fluxos informacionais formam-se nos três níveis organizacionais basilares: o estratégico, o tático e o operacional. Com focos distintos, as ações em cada nível possuem suas peculiaridades, e as tomadas de decisão geram impactos em intervalos diferentes: à médio e longo prazo, no nível estratégico; médio e curto prazo, no nível tático; e, por fim, curto prazo no nível operacional (VALENTIM, 2010).

Ainda, segundo Valentim (2010), os fluxos informacionais podem ser classificados em formais/estruturados ou informais/não estruturados, tendo os formais, características como:

- a) Visibilidade;
- b) Resultam de atividades e tarefas repetitivas;
- c) Baseiam-se em normas, procedimentos e especificações;
- d) Registrados e produzem documentos em algum momento;
- e) Objeto da Gestão da informação.

Já os informais possuem as seguintes particularidades:

- a) Invisibilidade;

- b) Vivências e experiências dos sujeitos organizacionais;
- c) Aprendizagem organizacional;
- d) Disseminação/ socialização do conhecimento;
- e) Nem sempre registrados;
- f) Objeto da Gestão do conhecimento.

Para esta pesquisa, e considerando o ambiente organizacional envolvido – a administração municipal –, serão abordados apenas os fluxos formais de informação.

Em relação à origem e destinos das informações, os fluxos podem ser definidos como: fluxos de informações importadas, cujas informações se originam no ambiente externo à empresa e são utilizadas no ambiente interno; fluxos de informações exportadas, cujas informações se originam no ambiente interno e têm como destino de utilização o ambiente externo; fluxos de informações internos, cujas informações surgem e são utilizadas no próprio ambiente organizacional.

Lesca e Almeida (1994, apud INOMATA; ARAÚJO; VARVAKIS, 2015, p. 208), corroboram essa análise ao classificarem os fluxos informacionais:

Fluxo de informação produzida pela empresa para uso interno – etapa do fluxo produzido e destinado à organização, ou seja, o fluxo no âmbito interno de informações; Fluxo de informação captada fora da empresa e utilizada pela empresa – etapa do fluxo da informação advindo do ambiente externo e utilizado pela organização; Fluxo de informação produzida pela empresa orientada para fora da empresa – etapa produzida pela organização e destinada ao mercado externo da organização (clientes, fornecedores e concorrentes).

No tocante à direção física (caminho) que a informação toma dentro da organização, os fluxos podem ser considerados horizontais, verticais e transversais.

Para Valentim (2010), os fluxos horizontais são aqueles que passam por vários setores do mesmo nível hierárquico dentro da organização; os verticais são aqueles que transitam por vários setores, mas de níveis hierárquicos diferentes; e os transversais são aqueles que transitam por distintas organizações.

2.4 Elementos base de um fluxo informacional

É evidente que cada organização possui um fluxo informacional próprio, uma vez que eles derivam das ações, atividades e processos organizacionais, e cada organização possui os seus, porém é importante ressaltar que sempre haverá processos basilares a um fluxo informacional que otimizem os saberes e fazeres, como também as tomadas de decisão.

Desse modo, baseados na literatura da área da ciência da informação, foram identificados elementos imprescindíveis a um fluxo informacional, que serão apresentados a seguir.

Primeiramente, é de caráter fundamental a identificação das necessidades informacionais da organização. Esta etapa consiste em uma das mais complexas, dado que é imersa de subjetividade, pois nem sempre o que é relevante para um indivíduo será relevante para outro. As pessoas têm níveis diferentes de percepção em relação ao ambiente informacional. Para Choo (2003, p. 118), “As necessidades não surgem plenamente formadas, mas são clarificadas e definidas durante um período de tempo”.

Em seguida, tem-se a obtenção, que é o modo pelo qual a organização vai adquirir a informação e suprir as necessidades. Segundo Davenport e Prusak (1998), trata-se de uma atividade constante, que deve ser repetida quantas vezes for necessário.

Para Beal (2004, p. 29), nessa etapa, são:

desenvolvidas as atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato. Na maioria dos casos o processo de obtenção da informação não é pontual, precisando repetir-se ininterruptamente para alimentar os processos organizacionais.

Depois que a etapa da obtenção foi realizada com sucesso, o próximo passo é o tratamento da informação, que consiste em passar a informação por filtros de modo que ela se torne acessível aos usuários, ou seja, pronta para a distribuição e uso. Por filtros pode-se entender atividades como: organização e classificação, formatação e estruturação, análise, síntese e apresentação das informações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BEAL, 2004).

A distribuição é o elemento seguinte e vai além do termo conhecido como divulgação, que, por sua vez, pode ser definido como ato de tornar algo público. A distribuição engloba as ações de tornar uma informação pública e ainda fazer com que essa determinada informação se comporte de modo que alcance o usuário que realmente dela necessita.

Para Davenport e Prusak (1998), essa etapa consiste na circulação dentro da organização, da informação obtida, e, a partir daí, que seja suprida a carência informacional por parte dos usuários. Para que essa distribuição seja eficaz, é importante que os problemas informacionais existentes na organização sejam considerados.

Quando os usuários já receberam as informações necessárias, é chegado o momento de utilizá-las. Nessa etapa, de acordo com Choo (2003, p. 116), “[...] o indivíduo atua sobre a informação selecionada para, por exemplo, responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação”.

De todas as etapas que compõem o fluxo informacional, muitos autores consideram o uso como a mais relevante, visto que não basta somente ter uma informação se ela não for utilizada para responder uma pergunta, auxiliando em alguma tomada de decisão.

“O uso da informação possibilita a combinação de informações e o surgimento de novos conhecimentos, que podem voltar a alimentar o ciclo da informação corporativo, num processo contínuo de aprendizado e crescimento” (BEAL, 2004, p. 31).

Davenport (1998, p. 194-197) destaca que o uso da informação é algo bastante pessoal, se apresenta como um aspecto cognitivo particular de cada indivíduo, desse modo, engloba o modo como um integrante da organização busca, internaliza e transforma a informação antes de tomar uma decisão. No entanto, o autor ressalta que existem maneiras pragmáticas de aperfeiçoar o uso da informação.

Após o uso da informação, chega-se até as fases de armazenamento para os dados ainda úteis ou descarte para os que já se tornaram inúteis. O armazenamento é importante “para assegurar a conservação dos dados e informações, permitindo seu uso e reuso dentro da organização”. (BEAL, 2004, p. 17). Já o descarte, de acordo

com a mesma autora, deve acatar as normas legais, exigências internas e políticas organizacionais, e suas principais vantagens no aprimoramento dos processos de gestão da informação são: economia nos recursos de armazenamento, maior velocidade na localização da informação necessária, melhora da visibilidade dos recursos informacionais relevantes.

Em meio a esses elementos basilares do fluxo informacional, existem as barreiras e ruídos. São elementos que podem se evidenciar em qualquer fase e consistem em dados que surgem no processo do fluxo informacional, criando obstáculos entre o emissor e o receptor. A organização trabalha com o objetivo de reduzi-los e, até mesmo, eliminá-los. Alves e Barbosa (2010. p. 124) destacam as barreiras que influenciam o compartilhamento de informações em uma organização: “cultura organizacional, motivação do indivíduo, confiança, reciprocidade, mecanismos de compartilhamento, poder e status, premiações ou sistemas de recompensa, natureza do conhecimento e tecnologia.”.

No que diz respeito à informação tributária municipal e seus fluxos informacionais, o nível estratégico configura-se na previsão legal, ou seja, aquilo que está disposto no ordenamento jurídico e precisa ser seguido. Já o nível tático é exercido pelos gestores dos órgãos que compõem a administração tributária e suas tomadas de decisão no contexto dos procedimentos existentes. E por fim, o nível operacional refere-se às atividades desenvolvidas pelos agentes públicos tributários no dia a dia de trabalho.

Como já exposto anteriormente, este trabalho abordará o fluxo informacional formal, que consiste em um processo que trata das informações registradas, como as que se encontram na Administração Tributária Municipal. Esse tipo de informação produz documentos, em algum momento, na execução de seus processos.

Segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 73), documento é considerado a “unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou formato”, ou seja, documento é todo o conjunto de informações, estejam elas em meio eletrônico ou não.

O volume de documentos existentes nos fluxos informacionais internos e externos da informação orgânica é grande, e seu conjunto resulta em um arquivo. A Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991, em seu artigo 2º, define arquivo como:

Conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.

Rosseau e Couture (1998, p. 137) conceituam documento de arquivo como:

[...] um conjunto constituído por um suporte e pela informação que ele contém, utilizáveis para efeitos de consulta ou como prova. Esta palavra pode igualmente ser utilizada no plural com um significado idêntico ao do singular: Documentos de arquivo – Documentos que contém uma informação seja qual for a data, forma e suporte material, produzidos ou recebidos por qualquer pessoa física ou moral, e por qualquer serviço ou organismo público ou privado, no exercício da sua atividade.

A tecnologia da informação também é algo importante quando se fala em fluxo da informação, pois, segundo Molina (2008, p. 76), as organizações que fazem uso de sistemas informacionais desfrutam de facilidades proporcionadas pelas TICs, como:

[...] aumento da capacidade de armazenamento, processamento e disseminação de grandes volumes de informações, cada vez mais consistentes, seguros e a custos menores, assim como em relação ao acesso à informação com maior rapidez, confiabilidade e efetividade de resposta [...]

Os sistemas informacionais são fontes de informação. Segundo Beal (2012), a GI também englobou o desenvolvimento e a utilização de sistemas que gerenciem as informações para otimizar a distribuição, preservação, utilização e segurança nos ambientes organizacionais.

3 ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL

Um dos conceitos amplamente divulgados em relação ao termo administrar refere-se a um processo contínuo de tomada de decisão, através do planejamento, organização, direção, coordenação e controle de recursos e pessoas na busca de objetivos organizacionais e sociais (ANDRADE; AMBONI, 2018).

Em relação à administração particular e à administração pública, Meirelles (2016, p. 88) explica:

Em sentido lato, administrar é gerir interesses, segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheios. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se administração particular; se são da coletividade, realiza-se administração pública. Administração pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.

Para Matias-Pereira (2018), a Administração Pública refere-se ao conjunto de serviços e entidades encarregados de realizar as atividades administrativas, ou seja, de concretizar as decisões políticas e legislativas. Portanto, a finalidade da Administração Pública é administrar os bens e interesses da comunidade no âmbito dos três níveis de governo - federal, estadual ou municipal - segundo as normas de Direito e da Moral, para alcançar o bem comum.

A administração pública, ao longo da evolução da sociedade, tem aperfeiçoado os serviços prestados pelo Estado à população, de acordo com os acontecimentos, deficiências e necessidades que vão surgindo. De acordo com Paludo (2010), durante esse processo de aperfeiçoamento, a administração pública foi representada por três fases:

- a) Patrimonialista, caracterizada pelo período no qual não havia a distinção da administração de bens públicos e de bens particulares. Os governantes consideravam o Estado como seu patrimônio e os governados deveriam trabalhar para satisfazer às necessidades do Estado.

- b) Burocrática, que surgiu para substituir a fase patrimonialista, criou-se a hierarquia funcional, o conceito de carreira pública, os processos foram enrijecidos por meio do controle excessivo dos atos administrativos a fim de evitar fraudes, vícios e corrupção. A administração pública, extremamente engessada, tornou-se pouco eficiente, sendo substituída pela gerencial.
- c) Gerencial, que, apesar de manter alguns elementos da burocrática, tem como característica a flexibilização nos mecanismos de controle dos procedimentos e atos administrativos, tendo como objetivo a eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, primando pela redução de custos. Nessa fase, o cidadão é visto não apenas como o contribuinte de impostos como também assume o importante papel de cliente dos serviços públicos.

Atualmente, com essa visão gerencial, o foco encontra-se no planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, sendo essencial que a administração seja transparente, eficiente e eficaz.

É importante destacar os princípios constitucionais que regem a administração pública. Para Spitzcovsky (2020), são os princípios que apresentam coerência e harmonia a todo o ordenamento jurídico, tendo como objetivos suprimir lacunas e possíveis contradições. Assim, toda a interpretação deve ser feita levando-se em conta o seu conteúdo. Consiste em um rol de um mínimo de regras que deverão ser obrigatoriamente executadas quando no exercício de atividades administrativas.

Eles estão dispostos no caput do art. 37 da CF: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Trata-se de uma relação exemplificativa, uma vez que existem outros princípios não previstos nesse dispositivo, mas que também regem a atividade administrativa pública.

O princípio da legalidade determina que à Administração Pública só é permitido o que a lei determina. Para Carvalho (2017), compete ao administrador público proceder segundo disciplina a lei, amplamente considerada, englobando todas as formas legislativas - desde o próprio texto constitucional até as leis ordinárias, complementares e delegadas. Este princípio estabelece que todos os conflitos sejam

solucionados pela lei, sendo vedado ao agente estatal praticar condutas que considere apropriadas, sem que haja embasamento legal específico.

Em relação ao princípio da impessoalidade, prevalece que o agente público, no desenvolver de suas funções, sempre deve buscar o interesse da coletividade, não se importando em relação a quem o ato irá atingir, pois sua atuação é impessoal. É proibido ao agente agir para beneficiar ou prejudicar qualquer pessoa em especial, como também agir em interesse próprio ou de terceiros. De acordo com Meirelles (2016, p. 97), “esse princípio também deve ser entendido para excluir a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos sobre suas realizações administrativas.”.

O princípio da moralidade estabelece que, para proteger o interesse da coletividade, o administrador público deve praticar um governo pautado na honestidade, ética, probidade, lealdade, decoro e na boa-fé. Essa conduta deve existir nas relações externas, ou seja, entre a Administração e os administrados em geral, assim como nas relações internas, entre a Administração e os agentes públicos que a integram (CARVALHO FILHO, 2018).

Uma vez que a Administração não age em nome próprio, o princípio da publicidade determina que ela atue de forma plena e transparente para que o público conheça todo o seu comportamento, excetuando somente as informações que devam, por lei, permanecer em sigilo. Segundo Meirelles (2016, p. 100), “publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos.”.

Carvalho Filho (2018) ressalta que, em observância a esse princípio, os atos administrativos são publicados em órgãos de imprensa ou afixados em locais próprios das repartições administrativas, ou, ainda, divulgados por outros mecanismos integrantes da tecnologia da informação, como é o caso da Internet.

O princípio da eficiência foi inserido no art. 37 da CF, depois de passados dez anos de sua promulgação, por meio da Emenda Constitucional n. 19, de 1998. Torná-lo explícito se fez necessário para evidenciar o modelo de administração pública gerencial voltado para um controle de resultados na atuação estatal (MAZZA, 2019a).

A eficiência na administração pública ocorre quando os resultados esperados são alcançados com a maior qualidade, ao menor custo e da maneira mais célere possível, pois a presteza e um bom desempenho funcional fazem toda a diferença no

alcance de melhores resultados práticos e menores desperdícios, de modo que toda a coletividade seja a beneficiada com essa maneira de gerir (OLIVEIRA, 2020; CARVALHO, 2017).

Desse modo, os princípios administrativos são os guias que direcionam os agentes no trato com a coisa pública, sendo sua observação imprescindível para o alcance de resultados positivos e otimizados, em benefício da população.

A fração da administração pública cuja presente pesquisa enfoca é o ente federado Município, visto que o universo de pesquisa é a Administração Tributária Municipal. Assim, o município pode ser conceituado como ente da federação cujo território é composto tanto pela cidade quanto pelo campo, e, de acordo com o art. 144 da Constituição do Estado de São Paulo, dotado de autonomia política, legislativa, administrativa e financeira. Os municípios se auto-organizam por Lei Orgânica, obedecendo aos princípios da CF e Estadual (SÃO PAULO, 1989).

Segundo a CF, o município é um ente federado que, em decorrência do pacto federativo - que é um conjunto de regras que determina a divisão de responsabilidades entre a União, os estados e os municípios -, detém autonomia para, entre outras coisas, “instituir e arrecadar os tributos de sua competência” (BRASIL, 1988).

Apesar de o pacto federativo não apresentar adequado equilíbrio na partilha de receitas compatível com as competências atribuídas aos entes da federação, ficando os municípios com a menor parte, o volume de informações produzidas em torno das atividades executadas pelos órgãos responsáveis pela gestão da receita tributária municipal é grande. A esses órgãos dá-se o nome de Administração Tributária Municipal.

Assim sendo, a administração tributária é uma ramificação da administração pública voltada para a fiscalização e arrecadação tributária. É por meio de suas atividades que o Estado acompanha, controla e fiscaliza o cumprimento das normas tributárias, sendo que nenhum de seus atos pode ser praticado sem autorização expressa da lei, observando, assim, o princípio da legalidade.

Mazza (2019b) destaca que a administração tributária representa o conjunto de órgãos e entidades estatais responsável por desenvolver as atividades de cobrança e fiscalização do pagamento de tributos, e ressalta que as expressões Fisco e Fazenda Pública são sinônimos para o termo administração tributária.

O mesmo autor conceitua a administração tributária:

[...] um conjunto de ações e atividades, integradas e complementares entre si, que almejam garantir o cumprimento pela sociedade da legislação tributária, que se mostra por meio da presença fiscal, quer no âmbito da facilitação do cumprimento das obrigações tributárias, quer na construção e manutenção da percepção de risco sobre o calculado inadimplemento. Essas ações e atividades se sustentam na normatização da legislação tributária e num conjunto integrado de sistemas de informação, alimentados por dados cadastrais e econômico - fiscais, fornecidos ao Fisco pelos próprios contribuintes ou por terceiros, mediante a apresentação de diversas modalidades de declarações (SABBAG, 2016, p. 1160).

O art. 37 da Constituição Federal, em seus incisos XVIII e XXII, reconhece as administrações tributárias dos entes federados - União, Estados, Distrito Federal e Municípios - como:

- a) atividades essenciais ao funcionamento do Estado;
- b) exercidas por servidores de carreiras específicas;
- c) com precedência sobre os demais setores administrativos;
- d) têm recursos prioritários para a efetivação de suas atividades;
- e) compartilham de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio (BRASIL, 1988).

Assim, percebe-se a relevância da administração tributária no contexto da administração pública, uma vez que, para alcançar seus objetivos no atendimento às diversas demandas sociais, o Estado necessita de recursos, vindos em sua maioria dos tributos gerenciados pela administração tributária.

Carneiro (2020) afirma que, para o bom funcionamento da máquina estatal, é necessária a reunião de vários elementos, de forma a efetivar o interesse público. Logo, prestigiou-se a Administração Tributária para aprimorar a fiscalização e, conseqüentemente, a arrecadação, possibilitando, assim, que o Estado aumentasse a receita – origem dos recursos - para realizar as despesas públicas – aplicação dos recursos.

3.1 As receitas municipais e suas fontes

Assim como os outros entes federativos, um município necessita de recursos para desenvolver o seu trabalho e colocar em prática as políticas públicas, e esses

recursos são obtidos por meio das receitas municipais. Deste modo, será realizada uma explanação sobre suas diferentes fontes.

Segundo Arruda e Paixão (2020), receita pública consiste em todo e qualquer recolhimento de recursos feito aos cofres públicos, executado sob a forma de numerário e de outros bens representativos de valores, que o governo tem o direito de arrecadar em virtude da Constituição, de leis, contratos, entre outros. Assim, a receita pública corresponde ao conjunto de ingressos financeiros, oriundos de receitas orçamentárias e receitas extraorçamentária, que produzem acréscimos ao patrimônio da instituição, seja União, Estados, Municípios ou Distrito Federal, suas autarquias e fundações (ANDRADE, 2017).

A receita orçamentária é representada pelos valores que integram o orçamento público, arrecadados exclusivamente para aplicação em programas e ações governamentais. Esse tipo de receita é classificado em categorias econômicas: receitas correntes e receitas de capital.

Pode-se definir receitas correntes como aquelas arrecadadas no exercício financeiro, que têm como finalidade cobrir as despesas correntes - gastos de manutenção e funcionamento dos serviços públicos em geral. Segundo Brasil (1964), por meio da Lei n. 4.320/64, as receitas tributárias constituem-se de contribuições, patrimoniais, agropecuárias, industriais, de serviços, transferências correntes e outras receitas correntes.

As receitas tributárias são os recursos provenientes da arrecadação de impostos, taxas e contribuições de melhoria. As receitas de contribuições são entendidas como aquelas destinadas à manutenção dos programas e serviços sociais e de interesse público, no geral, são representadas pela contribuição dos servidores para o custeio da previdência e assistência social. Por sua vez, as receitas patrimoniais são derivadas do patrimônio mobiliário (rentabilidade de aplicações financeiras e de títulos), patrimônio imobiliário (aluguéis e arrendamentos) e participação societária.

As receitas agropecuárias correspondem a recursos oriundos de atividades de exploração econômica, por parte do ente público, dos recursos naturais e vegetais, tais como: cultivo de espécies florestais para produção de madeira e celulose, cultivo de produtos agrícolas, extração de madeira em florestas nativas, etc.

Entende-se por industriais as receitas provenientes de atividades industriais exercidas pelo ente público, tais como indústria extrativa mineral, indústria de transformação, indústria de construção e receita de serviços industriais de utilidade pública - produção e distribuição de energia elétrica, água, saneamento, etc.

As receitas de serviços são as que decorrem da prestação de serviços por parte do ente público, por exemplo: os serviços de comunicação, transporte, saúde, armazenagem, educacionais, culturais, de pedágios, etc.

Em relação às transferências correntes, pode-se dizer que são os recursos financeiros recebidos de outras entidades de direito público ou privado, destinadas a atender a gastos classificados em despesas correntes. É importante destacar que se classificam aqui os recursos das transferências provenientes dos Estados e União, estabelecidos constitucionalmente como repartição de receitas tributárias. Em outras palavras, para instituir e gerenciar determinadas espécies de tributos, os entes competentes farão a repartição de receita de sua arrecadação para outros entes. A receita será classificada como receita tributária para esse ente de origem e como transferência corrente para o ente de destino.

Essa repartição consiste nas transferências feitas entre os entes federativos, em um movimento de cima para baixo, ou seja, a União reparte seus recursos com Estados e Municípios, e os Estados, com os Municípios. A título de exemplo, pode-se citar que o município recebe da União 50% ou 100%² do produto da arrecadação do imposto sobre a propriedade territorial rural (ITR), relativo aos imóveis neles situados, e do Estado, 50% do produto da arrecadação do imposto sobre a propriedade de veículo automotor (IPVA), conforme dispostos na CF em seus arts. 158, II e III.

Por fim, classificam-se como outras receitas correntes as derivadas da cobrança de multas e juros de mora, receitas de dívida ativa, indenizações e restituições, entre outras, também destinadas a despesas correntes, mas que não encontram enquadramentos como transferências correntes.

Já as receitas de capital são aquelas que têm como objetivo cobrir os gastos realizados sob a forma de investimentos. Constituem-se em operações de crédito, alienação de bens, amortização de empréstimos, transferências de capital e outras

² 50% da arrecadação do ITR são destinados ao Município em que o imóvel está situado, porém existe a hipótese de o Município exercer a opção de fiscalizar e cobrar o ITR mediante convênio com a União, nessa situação, 100% da arrecadação do ITR permanecem com o Município.

receitas de capital. Exemplo de receitas de capital: aquisição de máquinas e equipamentos, veículos, aquisição de softwares, entre outros.

Por fim, as receitas extraorçamentárias representam recursos financeiros de caráter temporário, provenientes de toda e qualquer arrecadação que não figure no orçamento e não constitua renda do Estado. Assim sendo, elas não podem ser utilizadas para pagamento das despesas orçamentárias, uma vez que o Estado é um simples depositário desses recursos. São exemplos: valores consignados em folha de pagamento, INSS, depósitos judiciais e extrajudiciais, cauções, fianças, etc.

Para esta pesquisa, destaca-se, dentre as receitas correntes, a receita tributária, pois é a receita gerenciada pelos órgãos que compõem a Administração Tributária Municipal. Essa receita é constituída por valores pagos, por força de lei, pelos contribuintes, e de seu montante o gestor público retira os valores para pôr em prática as políticas públicas em busca do desenvolvimento social. Para Andrade (2017, p. 66), as receitas tributárias são:

receitas derivadas de tributos em geral, ou seja, dos impostos, taxas e contribuição de melhoria. Entende-se por imposto um tributo cuja obrigação é exigida coercivamente pelo Estado e que tem por fato gerador uma situação independente de contraprestação direta deste. Já as taxas são tributos cobrados pelo setor público em razão do poder de polícia ou da utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos divisíveis e específicos, prestados ou postos a sua disposição. Diferem do imposto por haver uma contraprestação imediata e direta do Estado. Por último, a contribuição de melhoria caracteriza-se como um tributo, cobrado mediante lei específica, destinado a custear obras públicas de que decorra valorização imobiliária, ou seja, é arrecadada dos proprietários de imóveis beneficiados por obras públicas, que terão como limite total a despesa realizada, tendo regulamento específico junto ao art. 81, do Código Tributário Nacional.

As receitas tributárias podem ser conceituadas como aquelas resultantes da cobrança de tributos pagos pelos contribuintes em razão de suas atividades, suas rendas, suas propriedades e dos serviços e benefícios recebidos do Estado.

Quadro 4 - Receita tributária na classificação da Receita Orçamentária

1 Receitas correntes
1.1 Receita tributária
1.1.1 Impostos
1.1.2 Taxas
1.1.3 Contribuições de melhoria
1.2 Receita de contribuições
1.3 Receita patrimonial
1.4 Receita agropecuária
1.5 Receita industrial
1.6 Receita de serviços
1.7 Transferências correntes
1.8 Outras Receitas correntes
2 Receitas de capital
2.1 Operações de crédito
2.1.1 Internas
2.1.2 Externas
2.2 Alienação de bens
2.3 Amortização de empréstimos
2.4 Transferências de capital
2.5 Outras Receitas de capital

Fonte: Elaborada pela autora, baseado na Lei de Orçamento Público (BRASIL, 1964).

Diante da apresentação das receitas municipais, a partir de agora, a pesquisa se aprofundará nos tributos de competência própria dos municípios, pois eles são a fonte da receita tributária municipal geridos pelos órgãos da Administração Tributária Municipal, universo de pesquisa deste estudo.

3.2 Os tributos de competência própria dos municípios

Como resultados da autonomia municipal instituída pelo art. 18 da CF³, ficou garantida aos municípios a administração própria no que se refere a assuntos de seu interesse específico, principalmente com relação aos tributos de sua competência e à organização dos serviços públicos locais (TRISTÃO, 2003). Assim, os municípios administram seus próprios negócios, observando o que lhes compete e o que lhes é restrito de acordo com a CF, não precisando prestar contas aos outros entes da federação, uma vez que não existe hierarquia entre eles.

³ Art. 18. A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

A definição de tributo está prevista no art. 3.º do Código Tributário Nacional (CTN): “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” (BRASIL, 1966). De acordo com Sabbag (2018a), tributo é obrigação de prestar dinheiro ao Estado, de maneira não facultativa, que não se confunde com multa, instituído por lei e cobrado mediante lançamento.

A Lei n. 4.320/64 define em seu art. 9º que tributo é:

a receita derivada, instituída pelas entidades de direito público, compreendendo os impostos, as taxas e contribuições nos termos da Constituição e nas leis vigentes em matéria financeira, destinando-se o seu produto ao custeio de atividades gerais ou específicas exercidas por essas entidades (BRASIL, 1964).

A CF determina, em seu art. 156, e o CTN detalha a competência dos municípios em instituir os seguintes tributos:

- a) Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU);
- b) Imposto sobre as transmissões de bens inter vivos (ITBI);
- c) Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN);
- d) As taxas e contribuições de melhorias.

É importante destacar que tributo é gênero em que impostos, taxas e contribuição de melhoria são espécies. Os impostos são tributos desvinculados de uma atividade estatal relativa ao contribuinte. O art. 16 do CTN estabelece: “imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte” (BRASIL, 1966). Os impostos não estão relacionados a qualquer contraprestação do ente público.

Por outro lado, as taxas e contribuições de melhoria remuneram a atuação do Estado, uma vez que as contribuições estão relacionadas à valorização de imóveis decorrentes de uma obra pública e as taxas estão vinculadas à contraprestação do exercício regular do poder de polícia e da prestação de serviços.

3.2.1 O Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - IPTU

O Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) é um tributo municipal cobrado anualmente de proprietários de imóveis em zonas urbanas. A competência para sua instituição é atribuída aos Municípios pela CF em seu art. 156, I. Essa modalidade de imposto tem como fato gerador, segundo o art. 32 do CTN, “a propriedade, o domínio útil⁴ ou a posse de bem imóvel por natureza ou por acessão física, como definido na lei civil, localizado na zona urbana do Município” (BRASIL, 1966).

É importante ressaltar que propriedade e posse são dois conceitos que se entrelaçam, porém são coisas diferentes. Segundo o art. 1.228 do Código Civil, “proprietário tem a faculdade de usar, gozar e dispor da coisa, e o direito de reavê-la do poder de quem quer que injustamente a possua ou detenha”. O art. 1.196 do mesmo código estabelece: “considera-se possuidor todo aquele que tem de fato o exercício, pleno ou não, de algum dos poderes inerentes à propriedade”. Em outras palavras, o proprietário pode usar, gozar e colocar a coisa à venda. Já o possuidor pode exercer os dois primeiros atributos, não podendo dispor do bem, seja por venda ou doação.

Verifica-se, então, que o sujeito passivo, ou seja, o contribuinte do imposto é, segundo Mazza (2019), o proprietário do imóvel e, caso não seja possível cobrar o imposto do proprietário, quem responderá pela dívida será o titular do domínio útil ou o possuidor a qualquer título.

É importante destacar que é a lei municipal que define o que é zona urbana, e para que um imóvel seja considerado urbano, deve estar estabelecido em local da zona urbana onde o poder público tenha construído ou mantenha pelo menos dois dos melhoramentos dispostos nos incisos do art. 32 do CTN, §1º. São eles:

- I - meio-fio ou calçamento, com canalização de águas pluviais;
- II - abastecimento de água;
- III - sistema de esgotos sanitários;

⁴ Domínio útil refere-se aos poderes de uso e gozo no antigo contrato de enfiteuse, no qual o proprietário de um imóvel cedia o domínio útil para o enfiteuta explorar mediante pagamento de uma contribuição anual chamada de foro anual ou laudêmio.

IV -rede de iluminação pública, com ou sem posteamento para distribuição domiciliar;

V - escola primária ou posto de saúde a uma distância máxima de 3 (três) quilômetros do imóvel considerado. (BRASIL, 1966).

O Código Tributário Nacional prevê, ainda, no parágrafo 2º do mesmo artigo:

A lei municipal pode considerar urbanas as áreas urbanizáveis, ou de expansão urbana, constantes de loteamentos aprovados pelos órgãos competentes, destinados à habitação, à indústria ou ao comércio, mesmo que localizados fora das zonas definidas nos termos do parágrafo anterior. (BRASIL, 1966).

Deste modo, percebe-se que mais importante que a localização do imóvel é a sua destinação, já que o poder público pode considerar como urbanas algumas áreas que atendam a determinadas finalidades, mesmo que elas não estejam localizadas dentro do perímetro urbano.

A base de cálculo do IPTU é o valor venal do imóvel, e existem três sistemas diferenciados de alíquotas dispostos na CF e de acordo com Mazza (2019b):

- a) As progressivas no tempo em consequência do uso inadequado do solo urbano, que consiste em um mecanismo no qual o município eleva a alíquota sobre o valor venal do imóvel a fim de desestimular a permanência de imóveis não edificadas, subutilizados ou não utilizados.
- b) As progressivas em virtude do valor do imóvel, que corresponde à elevação da alíquota de acordo com a capacidade econômica do contribuinte.
- c) As diferenciadas de acordo com o binômio localização e uso do imóvel, que consiste em elevação da alíquota quando se têm fatores combinados como a destinação e localização específicas do imóvel.

O ano civil, especificando o dia 1º de janeiro de cada ano, tem sido adotado, regra geral, como a data fictícia para ocorrência do fato gerador do IPTU, uma vez que o CTN não fixou uma data ou período específico para essa circunstância.

3.2.2 Imposto sobre as Transmissões de Bens Inter Vivos (ITBI)

A definição desse tributo de competência municipal consiste justamente em seu fato gerador, a transmissão de bens. De acordo com o art. 156, II, da CF: “É o imposto sobre a transmissão inter vivos, a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição (ITBI)”.

O ITBI é um tributo municipal que precisa ser pago sempre que houver a transferência da propriedade do bem imóvel, como exemplos: permuta, doação em pagamento, arrematação, usufruto, remissão. É importante destacar que são excluídas da incidência do ITBI as hipóteses reais de garantia, como anticrese⁵ e a hipoteca⁶.

O sujeito passivo do ITBI pode ser o adquirente ou o transmitente do bem imóvel, ficando a critério da legislação de cada município, e o sujeito ativo, competente para cobrança do imposto, será o município onde o bem está situado.

No ITBI, a base de cálculo é o valor venal dos bens imóveis transmitidos ou direitos reais cedidos. A alíquota será fixada pela legislação municipal, sendo vedada a aplicação de alíquotas progressivas. Conforme Sabbag (2018), a base de cálculo é o valor de mercado, não sendo considerado o preço de venda constante da escritura, e caso a fazenda municipal não aceite o valor, caberá o arbitramento.

Em relação a essa modalidade de imposto, há uma imunidade específica para as pessoas jurídicas, uma vez que, nos termos do art. 156, § 2º, I, da CF, não ocorre o fato gerador do ITBI referente à:

transmissão de bens ou direitos incorporados ao patrimônio de pessoa jurídica em realização de capital, nem sobre a transmissão de bens ou direitos decorrente de fusão, incorporação, cisão ou extinção de pessoa jurídica, salvo se, nesses casos, a atividade preponderante do adquirente for a compra e venda desses bens ou direitos, locação de bens imóveis ou arrendamento mercantil. (BRASIL, 1988).

⁵ Contrato em que o devedor transfere a posse do imóvel ao credor para que este afruita os frutos e rendimentos desse mesmo imóvel para compensar a dívida. Por exemplo: o contrato em que o locador de imóvel repassa ao seu credor os valores mensais recebidos a título de aluguel do imóvel de sua propriedade.

⁶ Contrato que recai sobre um bem imóvel e que assegura ao credor o pagamento de uma dívida. Por exemplo: quando na obtenção de um empréstimo no banco, o proprietário oferece como garantia um imóvel.

Essa imunidade alcança as empresas que aumentam seu capital social por meio da integralização de imóveis em seu patrimônio. Segundo Alexandre (2021), ao conceder essa imunidade às pessoas jurídicas, o legislador buscou evitar que o ITBI se transformasse em algo que desestimulasse a formalização das empresas, mas sim incentivar a sua capitalização, desenvolvimento e crescimento. Por outro lado, essa imunidade é vedada às empresas que têm como atividade preponderante a compra e venda de bens imóveis, a locação de bens imóveis e o arrendamento mercantil de bens imóveis, pois, como esse é o objeto dessas empresas, caracterizaria um incentivo desleal em relação a outras empresas.

3.2.3 Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISS ou ISSQN)

O ISS é o tributo cobrado sobre a prestação dos serviços realizados nos municípios. O art. 156, III, da CF determina que compete aos Municípios instituir o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS ou ISSQN), nos termos de lei complementar federal. A Lei Complementar n. 116/2003 é a lei federal que dispõe sobre o ISS, e suas alterações foram introduzidas pela Lei Complementar n. 157/2016 e pela Lei Complementar n. 175/2020.

O fato gerador do ISS é a prestação dos serviços enumerados na lista anexa à Lei Complementar n. 116/2003. Nesse sentido, explica Sabbag (2018), a lei apresenta uma lista taxativa e enumera cerca de 230 serviços, divididos em 40 categorias, de acordo com o ramo de atividade.

O prestador do serviço é o sujeito passivo do imposto e o município competente para a cobrança do tributo, ou seja, o sujeito ativo, em regra, é onde se localiza o prestador do serviço. Assim, dispõe o art. 3º da LC n. 116/2003: “o serviço considera-se prestado, e o imposto, devido, no local do estabelecimento prestador ou, na falta do estabelecimento, no local do domicílio do prestador”. Em outras palavras, o imposto é devido onde a atividade do prestador é desenvolvida.

Todavia, em relação a essa regra, existem inúmeras exceções, dispostas nos incisos e parágrafos do próprio art. 3º, nos quais estão expressos os serviços cuja

competência será do município onde o tomador seja domiciliado ou do local onde o serviço foi executado.

O preço do serviço é a base de cálculo de imposto, contudo, é importante destacar que há duas maneiras de cobrar o ISS, de acordo com o Decreto-lei n. 406/68 e também a Lei Complementar n. 116/2003:

- a) fixa: que consiste no valor pago periodicamente pelos profissionais autônomos e liberais, como também pelas sociedades profissionais;
- b) variável: que incide sobre o movimento econômico das empresas que prestam serviços, isto é, seu faturamento mensal.

A diferença do ISS fixo para o ISS variável é que enquanto este é cobrado sobre o montante da prestação de serviço realizado no período mensal, ou seja, a alíquota incide sobre o valor total das notas fiscais emitidas em determinado mês, aquele é cobrado mediante um valor preestabelecido em lei - código tributário municipal - para cada atividade.

Cabe à legislação municipal definir as alíquotas de ISS aplicável em seu território, entretanto deve ser respeitado o valor mínimo de 2% e o máximo de 5% disposto na LC n.º 116/2003.

Embora o ISS incida sobre a prestação remunerada de serviços, não há ocorrência do fato gerador, nas hipóteses identificadas no Quadro 3, a seguir.

Quadro 5 - Hipóteses em que não há ocorrência do fato gerador do ISS

Hipótese	Base Legal
Serviços não arrolados na listagem anexa à Lei Complementar n. 116/2003.	Lei Complementar n.116/2003.
A remuneração do próprio trabalho, quando se tratar da prestação de serviços sob a forma de trabalho pessoal do próprio contribuinte.	Art. 9º, § 1º, do Decreto-lei n. 406/68.
Serviços de transporte interestadual, transporte intermunicipal e de comunicação (art. 155, II, da CF);	art. 155, II, da CF

Hipótese	Base Legal
Locação	Súmula Vinculante n. 31/2010

Fonte: elaborado pela autora, com base em Mazza (2022).

O quadro anterior traz as hipóteses em que não há ocorrência do fato gerador do ISS, sendo curioso que os serviços de transporte interestadual, transporte intermunicipal e de comunicação não sejam tributados pelos municípios. Essa determinação tem base legal no art. 155, II, da CF, onde está disposto que esses serviços são de competência do Distrito Federal e dos Estados.

3.2.4 Taxas

Segundo Mazza (2019b), “as taxas são tributos vinculados cobrados com o objetivo de remunerar atividades estatais específicas relativas ao contribuinte”. Portanto, uma taxa só pode ser instituída e cobrada quando há um serviço público sendo prestado, em contrapartida.

A taxa é um tributo com previsão legal no art. 77 do CTN e art. 145, II, da CF. Esses dispositivos estabelecem que ela pode ser instituída e cobrada pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, no âmbito de suas respectivas atribuições, e tem como fato gerador o exercício regular do poder de polícia, ou a utilização, efetiva ou potencial, de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto à sua disposição.

As taxas de polícia, fundamentada na supremacia do interesse público sobre o interesse privado, têm por fato gerador o exercício regular do poder de polícia, ou seja, a atividade administrativa.

O artigo 78 do CTN dispõe que o poder de polícia é:

[...] atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos (BRASIL, 1966).

A expressão poder de polícia refere-se ao poder de fiscalização que a administração pública exerce sobre os administrados. Ele será instituído sempre que administração pública praticar atos relativos à concessão de licença, autorização, dispensa, isenção ou fiscalização. Pode-se citar como exemplos: taxa de licença de funcionamento, taxa de fiscalização ambiental, taxa para liberação de alvará sanitário, taxa para expedição de certidões, entre outras.

Em relação às taxas quanto aos serviços públicos, o art. 145, II, da CF, descreve que a cobrança é realizada sobre os serviços específicos e divisíveis e também de efetiva ou potencial utilização.

O artigo 79, I e II, do CTN, dispõe que:

Os serviços públicos a que se refere o artigo 77 consideram-se:

I - utilizados pelo contribuinte:

- a) efetivamente, quando por ele usufruídos a qualquer título;
 - b) potencialmente, quando, sendo de utilização compulsória, sejam postos à sua disposição mediante atividade administrativa em efetivo funcionamento;
- II - específicos, quando possam ser destacados em unidades autônomas de intervenção, de utilidade, ou de necessidades públicas;
- III - divisíveis, quando suscetíveis de utilização, separadamente, por parte de cada um dos seus usuários (BRASIL, 1966).

Assim sendo, entende-se que a cobrança ocorrerá ainda que não haja imediata utilização pelo contribuinte, bastando que o serviço esteja à sua disposição para utilização a qualquer tempo que desejar. Isso ocorre quando o serviço tem definição, em lei, de utilização compulsória, que, segundo Alexandre (2021), “transpõe a fronteira dos interesses meramente individuais, de forma que, se fosse dado ao particular decidir por não o utilizar, o prejuízo pudesse reverter contra a própria coletividade”.

No que diz respeito à especificidade, o serviço é assim caracterizado quando o contribuinte sabe por qual serviço está pagando. Ademais, a divisibilidade existe quando é possível ao Estado identificar os usuários do serviço a ser financiado com a taxa.

O sujeito ativo dessa modalidade de tributo é o ente federado que a instituir e disponibilizar o serviço, enquanto o passivo é o contribuinte recebedor do serviço disponível. A base de cálculo é a grandeza econômica sobre a qual incide, e a alíquota

é a que estará disposta na lei. É como se o Estado conseguisse ratear o custo total gasto com a prestação do serviço entre os contribuintes beneficiários.

De acordo com Alexandre (2021), não é necessária uma precisa quantificação matemática, porém não pode haver uma total discrepância entre o custo do serviço prestado e o valor cobrado pelo Estado, uma vez que a taxa é um tributo vinculado a uma atividade estatal anterior e serve de contraprestação a esta.

É importante ressaltar que o art. 145, § 2.º, da CF veda que as taxas tenham a mesma base de cálculo dos impostos, assim como o art. 77, parágrafo único, do CTN, proíbe que as taxas tenham a base de cálculo ou fato gerador idênticos aos que correspondam a impostos, nem ser calculada em função do capital das empresas. Nesse sentido, explica Alexandre (2021, p. 68):

Para cobrar determinado imposto, o Estado não precisa realizar qualquer atividade específica relativa ao contribuinte. Portanto, a base de cálculo do imposto é uma grandeza econômica que não possui qualquer correlação de valor com o que o Estado gasta para a consecução de seus fins próprios. A título de exemplos, a base de cálculo do IPTU é o valor venal do imóvel; a do ITR, o valor da terra nua. Essas grandezas correspondem a manifestações de riqueza dos respectivos contribuintes, alheias ao custo de qualquer atividade estatal.

Já no tocante às taxas, apesar de não ser possível, na maioria dos casos práticos, apurar com exatidão o custo do serviço público prestado a cada contribuinte, de forma a cobrar o mesmo valor a título de taxa, é extremamente necessário que exista uma correlação razoável entre esses valores. Numa situação ideal, o Estado conseguiria ratear o custo total despendido com a prestação do serviço entre os contribuintes beneficiários. Entretanto, para efeitos práticos, não é necessária uma precisão matemática.

O disposto anteriormente pretende evitar que taxas incidam sobre uma base de cálculo e um fato gerador que já são ocupados por um imposto, evitando a bitributação e impedindo que a taxa seja afastada de sua natureza, que é a de remunerar uma atuação do Estado.

3.2.5 Contribuição de melhoria

A contribuição de melhoria é um tributo que pode ser exigido pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, quando houver a realização de uma obra pública e, decorrente desta, a valorização imobiliária de um imóvel particular. Esse

tributo encontra previsão legal no art. 145, III, da CF, assim como nos arts. 81 e 82 do CTN e Decreto-Lei n.195/67.

O fato gerador da contribuição de melhoria é a valorização imobiliária e não somente a realização da obra. Nesse caso, o Decreto-lei n. 195/1967, em seu art. 2º, estabelece que será devido esse tributo, no caso da valorização, em virtude de qualquer das seguintes obras públicas:

- I – abertura, alargamento, pavimentação, iluminação, arborização, esgotos pluviais e outros melhoramentos de praças e vias públicas;
- II – construção e ampliação de parques, campos de desportos, pontes, túneis e viadutos;
- III – construção ou ampliação de sistemas de trânsito rápido, inclusive todas as obras e edificações necessárias ao funcionamento do sistema;
- IV – serviços e obras de abastecimento de água potável, esgotos, instalações de redes elétricas, telefônicas, transportes e comunicações em geral ou de suprimento de gás, funiculares, ascensores e instalações de comodidade pública;
- V – proteção contra secas, inundações, erosão, ressacas, e de saneamento de drenagem em geral, diques, cais, desobstrução de barras, portos e canais, retificação e regularização de cursos d'água e irrigação;
- VI – construção de estradas de ferro e construção, pavimentação e melhoramento de estradas de rodagem;
- VII – construção de aeródromos e aeroportos e seus acessos;
- VIII – aterros e realizações de embelezamento em geral, inclusive desapropriações em desenvolvimento de plano de aspecto paisagístico (BRASIL, 1967).

O rol apresentado estabelece quais obras públicas representam essa atividade estatal que vincula o tributo, fazendo com que o sujeito ativo, que consiste na esfera do poder público que realizou a obra, possa fazer o sujeito passivo, proprietário do imóvel, situado nas áreas direta e indiretamente beneficiadas pela obra, responsável pela obrigação tributária.

Como base de cálculo, tem-se o valor acrescido ao imóvel decorrente da valorização, isto é, a diferença entre os valores inicial e final do imóvel beneficiado.

É importante destacar que tanto para a base de cálculo quanto para a alíquota, levam-se em conta dois limites: o valor total do custo da obra e quanto cada imóvel se valorizou. Depois de se analisar esses dois critérios, será possível mensurar o valor do tributo devido, e cada contribuinte pagará a sua parcela referente à contribuição de modo que não exceda a 3% do maior valor fiscal do seu imóvel.

Quadro 6 - Tributos de competência municipal

	IPTU	ITBI	ISS	Taxa	Contribuição de Melhoria
Previsão Legal	CF, art. 156, I; CTN, art. 32.	CF, art. 156, II; CTN, arts. 35 ao 42.	CF, art. 156, II; LC 116/2003; LC157/2016 e LC 175/2020	CF, art. 145, II; CTN, art. 77.	CF, art.145, III; CTN, arts. 81 e 82 e Decreto-Lei 195/67.
Fato Gerador	A propriedade, o domínio útil ou a posse de bem imóvel localizado em zona urbana municipal.	A efetiva transferência da propriedade imobiliária.	A prestação dos serviços enumerados na lista anexa à Lei Complementar n. 116/2003.	O exercício regular do poder de polícia, ou a utilização, efetiva ou potencial, de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto à sua disposição.	Valorização imobiliária decorrente de obra pública.
Sujeito Ativo	Município onde o bem está situado.	Município onde o bem está situado.	Município onde se estabelece o prestador do serviço (regra). Município onde se estabelece o tomador do serviço (exceções).	O ente federado que a instituir e disponibilizar o serviço.	A esfera do poder público que realizou a obra.
Sujeito Passivo	O proprietário do imóvel; o titular do domínio útil ou o possuidor a qualquer título.	O adquirente ou o transmitente do bem imóvel, de acordo com a lei de cada município.	O prestador do serviço.	O contribuinte recebedor do serviço disponível.	O proprietário do imóvel, situado nas áreas direta e indiretamente beneficiadas pela obra.
Base de Cálculo	O valor venal do imóvel	Valor venal dos bens imóveis transmitidos ou direitos reais cedidos	O preço do serviço.	A grandeza econômica sobre a qual o tributo incide.	O valor acrescido ao imóvel decorrente da valorização.

	IPTU	ITBI	ISS	Taxa	Contribuição de Melhoria
Alíquota	As progressivas no tempo; as progressivas em virtude do valor do imóvel e as diferenciadas de acordo com o binômio localização e uso do imóvel	Fixada pela legislação municipal.	Mínima de 2% e máxima de 5%.	Não se pode atribuir um coeficiente. É fixada pela legislação.	Não superior a 3% sobre o maior valor do imóvel entre o valor venal e o valor de mercado.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Para síntese e melhor compreensão, o quadro anterior reúne os elementos que constituem os tributos de competência municipal: previsão legal, fato gerador, sujeito ativo, sujeito passivo, base de cálculo e alíquota.

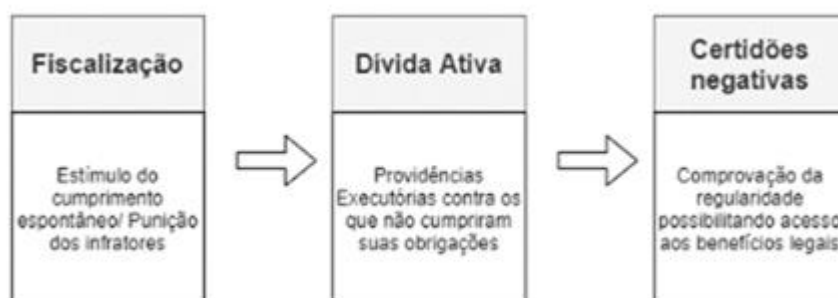
3.3 Atividades da administração tributária segundo o Código Tributário Nacional

A administração tributária está inserida, em âmbito federal, na Secretaria da Receita Federal, e, nos âmbitos estadual e municipal, nas respectivas Secretarias da Fazenda, de Finanças ou da Receita. Na maioria das vezes, sua estrutura é composta pelos departamentos de fiscalização, de tributação e de arrecadação, e tem como atividades a fiscalização tributária, a inscrição dos créditos tributários em dívida ativa e a emissão de certidões negativas.

O Código Tributário Nacional trata da administração tributária em três capítulos: fiscalização, dívida ativa e certidões negativas. Para Schoueri (2019, p. 1626), “o primeiro versa sobre a atuação da própria administração, enquanto o segundo busca conferir liquidez ao resultado da atividade da Administração, restando o último como forma de garantia do crédito tributário”.

Para melhor compreensão, apresentam-se, na Figura 2, as atividades da administração tributária, segundo Alexandre (2017).

Figura 2 - Atividades da Administração Tributária



Fonte: Alexandre (2017, p. 608).

3.3.1 Fiscalização

Para Sabbag (2016), a fiscalização consiste em atos de análise do cumprimento de obrigações tributárias, principais e acessórias, decorrentes das prerrogativas conferidas pela CF aos entes federados, em relação à instituição de tributos. Assim, o procedimento fiscalizatório consubstancia-se em um poder-dever imputado ao Fisco visando estimular espontaneamente o cumprimento da legislação tributária e punir o seu descumprimento. “A atividade de fiscalizar e arrecadar tributo é, talvez, a mais importante atividade-meio do Estado, pois dos recursos dela advindos dependem todas as atividades-fim estatais, como a prestação dos serviços de segurança, saúde e educação” (ALEXANDRE, 2017, p. 608).

O art. 194 do CTN disciplina que as pessoas naturais e jurídicas estão sujeitas à fiscalização, sejam contribuintes ou não, inclusive as que gozam de imunidade ou isenção tributária, pois, mesmo sendo isentas ou imunes, não estão desobrigadas de cumprir as obrigações acessórias. O poder fiscalizatório é exercido de forma global, a fim de reprimir a sonegação fiscal (CARNEIRO, 2020).

Destaca o art. 195 do CTN que qualquer pessoa jurídica tem a clara obrigação de fornecer à fiscalização tributária total acesso aos seus registros contábeis, bem como às mercadorias e aos documentos afins (PAUSEN, 2020).

Segundo Carneiro (2020), o fisco terá acesso aos livros e documentos necessários à fiscalização tributária e, caso não lhe seja fornecido, poderá se utilizar do art. 148 do CTN, que permite o lançamento por arbitramento ou, ainda, lavrar autos de infração.

O art. 196 do CTN prevê que quando a autoridade administrativa proceder com alguma ação de fiscalização, essa ação deverá ter início, meio e fim, com o propósito de não causar constrangimento à parte fiscalizada. Desse modo, em função dos princípios da impessoalidade e da moralidade administrativos, o termo que será lavrado, caracterizando o início de fiscalização, discriminará todos os fatos que serão averiguados, como os tributos cujo adimplemento será verificado, o período abrangido, o prazo máximo da fiscalização, entre outros (SEGUNDO, 2017).

De acordo com o art. 197 do CTN, atribuiu-se às autoridades fiscais o poder de solicitar a determinadas pessoas listadas em seu texto – tabeliães, escrivães, bancos, corretores, leiloeiros, empresas que administram bens, inventariantes, síndicos, etc. – todas as informações que disponham em relação a terceiros, mediante intimação administrativa. Trata-se de uma imposição para que a sociedade contribua com a atividade de fiscalização, uma vez que é exercida em benefício de toda a coletividade (ALEXANDRE, 2017).

Os artigos 198 e 199 do CTN determinam que é dever do Fisco manter sigilo das informações obtidas no processo de fiscalização e seu descumprimento acarreta em penas administrativas e criminais. Existem exceções a esse sigilo fiscal e elas ocorrem quando é requisitada por um juiz ou por outro órgão da administração pública para a apuração de infrações administrativas, como também por força de lei ou convênio entre as fazendas públicas (SABBAG, 2016).

O art. 200 do CTN prevê que as autoridades administrativas fazendárias poderão solicitar o auxílio da força policial se o sujeito passivo colocar algum obstáculo injustificado à fiscalização, mesmo que sua ação não se configure no que a lei define como crime ou contravenção penal (CARNEIRO, 2020).

3.3.2 Dívida ativa

O art. 201 do CTN dispõe que dívida ativa tributária é a que provém de crédito tributário não pago dentro do prazo fixado pela lei ou por decisão judicial final em processo regular, quando regularmente inscrita na repartição administrativa competente, ou seja, todos os valores que a Fazenda Pública tem para receber de

terceiros referentes ao não pagamento de débitos tributários por parte desses (SABBAG, 2016, 2018a).

Para Alexandre (2017), inscrever em dívida ativa é incluir um contribuinte num cadastro em que estão aqueles que não honraram com suas obrigações no prazo. Na esfera federal, a competência para a inscrição é da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional; na esfera estadual e municipal, a competência é das procuradorias judiciais. Pausen (2020, p. 488) ressalta que “[...] o crédito tributário definitivamente constituído, mas que permanece em aberto, em face da ausência de pagamento pelo contribuinte, é inscrito em dívida ativa”.

A inscrição é feita por intermédio da lavratura de um termo no livro da dívida ativa, e nesse ato é dada a formalização da inclusão da dívida do contribuinte no cadastro de dívida ativa.

O termo de inscrição conterá, obrigatoriamente, conforme art. 202 do CTN:

- I - o nome do devedor e, sendo caso, o dos corresponsáveis, bem como, sempre que possível, o domicílio ou a residência de um e de outros;
 - II - a quantia devida e a maneira de calcular os juros de mora acrescidos;
 - III - a origem e natureza do crédito, mencionada especificamente a disposição da lei em que seja fundado;
 - IV - a data em que foi inscrita;
 - V - sendo caso, o número do processo administrativo de que se originar o crédito.
- Parágrafo único. A certidão conterá, além dos requisitos deste artigo, a indicação do livro e da folha da inscrição (BRASIL, 1966).

Da inscrição em dívida ativa extrai-se a respectiva Certidão de Dívida Ativa (CDA), que deverá conter os mesmos dados e que valerá como título executivo, para que a autoridade competente embase a ação de execução fiscal, que consiste na cobrança por meio judicial do que é devido à Fazenda Pública.

O art. 203 do CTN destaca que é imprescindível observar as formalidades exigidas para o termo de inscrição, pois, caso haja omissão ou erro em qualquer dos requisitos, configura-se causas de nulidade da inscrição e do processo de cobrança dela decorrente. Entretanto, até a decisão de primeira instância, a nulidade poderá ser sanada por meio da substituição da certidão nula. Em decorrência desse ato, é devolvido ao sujeito passivo, acusado ou interessado o prazo para defesa, que somente poderá tratar da parte modificada (CARNEIRO, 2020).

Por fim, estabelece o art. 204 do CTN que a dívida regularmente inscrita goza de presunção de certeza e liquidez, qualificando-se como prova pré-constituída contra o devedor, ou seja, cabe ao devedor provar qualquer irregularidade na inscrição. No entanto, essa presunção é relativa, visto que será afastada se o contribuinte comprovar administrativa ou judicialmente a existência de vício na inscrição (MAZZA, 2019b).

3.3.3 Certidões negativas

As certidões negativas, de acordo com Alexandre (2017, p. 628), “[...] são documentos que têm por finalidade a comprovação de inexistência de débito de determinado contribuinte, de determinado tributo ou relativo a determinado período”.

O art. 205 do CNT dispõe que a legislação brasileira impõe ao Fisco a obrigatoriedade de emitir, conforme requerimento do interessado, certidões comprobatórias da quitação de tributos, contendo todas as informações necessárias à qualificação do contribuinte. Essa certidão será emitida nos termos em que for requerida no prazo de dez dias a contar da data da entrada do requerimento na repartição (MAZZA, 2019b).

As certidões podem ser de três tipos, considerando a existência ou não de dívida tributária:

- a) negativa, quando não é encontrada dívida tributária;
- b) positiva, quando é encontrada dívida tributária;
- c) certidão positiva com efeitos de negativa, que é emitida quando existe uma dívida tributária por parte do contribuinte, porém ela permanece com a exigibilidade suspensa, ou seja, não está passível de ser cobrada, conforme destaca o art. 206 do CTN.

O art. 207 do CTN dispõe que a certidão negativa poderá ser dispensada em caso de imprescindibilidade de prática de ato indispensável a evitar a caducidade ou perecimento de direito, mesmo que não haja disposição legal que autorize (SABBAG, 2018).

Por fim, o CTN em seu art. 208 estabelece uma norma punitiva para o agente que expedir certidão negativa com dolo ou fraude. Segundo Sabbag (2016, p. 1221):

O funcionário fazendário, sabendo que está cometendo uma falsidade, responderá, conseqüentemente, caso se descubra a fraude, por este ilícito perante as instâncias administrativa, tributária e criminal. Logo, ficará responsável pelo crédito que deixou de constar na certidão, além de ser o destinatário das devidas sanções administrativas e penais.

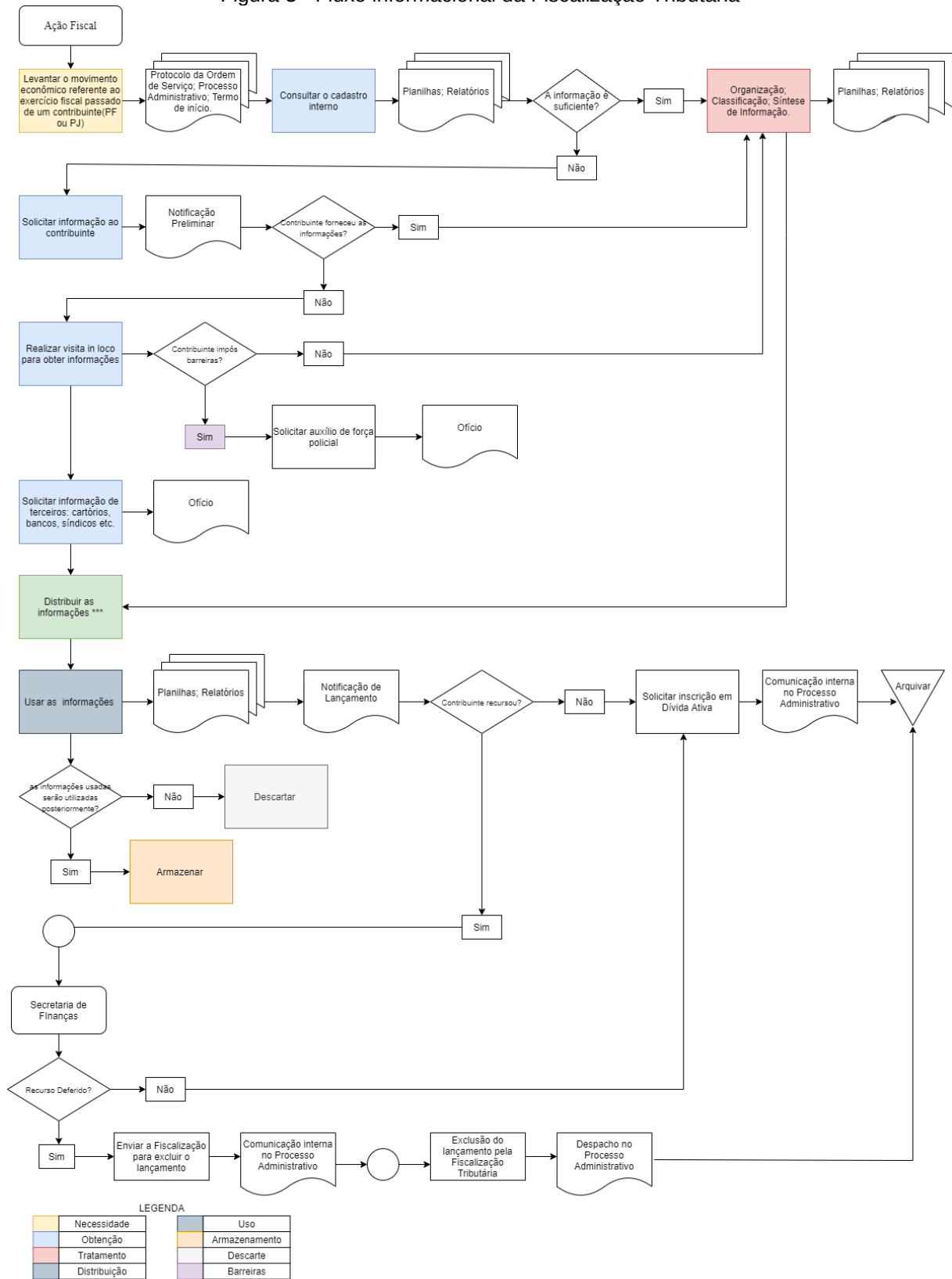
Para Sabbag (2014), a administração tributária mantém-se eficaz quando seus procedimentos fiscalizatórios, cobrança judicial dos valores inscritos em dívida ativa e medidas de controle e verificação da regularidade fiscal do contribuinte forem adequados.

Para Kiefer e Anceles (2012), é necessário que os municípios melhorem a estrutura de sua administração tributária, mediante a criação de programas de gestão de qualidade e aperfeiçoamento de recursos humanos, da mesma maneira que a gestão da informação passou a ser uma grande aliada na busca da eficiência organizacional.

Nesse sentido, pode-se dizer que a GI possui grande relevância na Administração Tributária Municipal, uma vez que seu conjunto de atividades faz com que o agente público, embasado na lei, exerça as operações de seu cotidiano laboral de acordo com procedimentos que proporcionem a busca, obtenção, tratamento, distribuição, utilização, armazenamento e descarte da informação de maneira a aprimorar os processos administrativos, facilitando as tomadas de decisão e a execução dos processos.

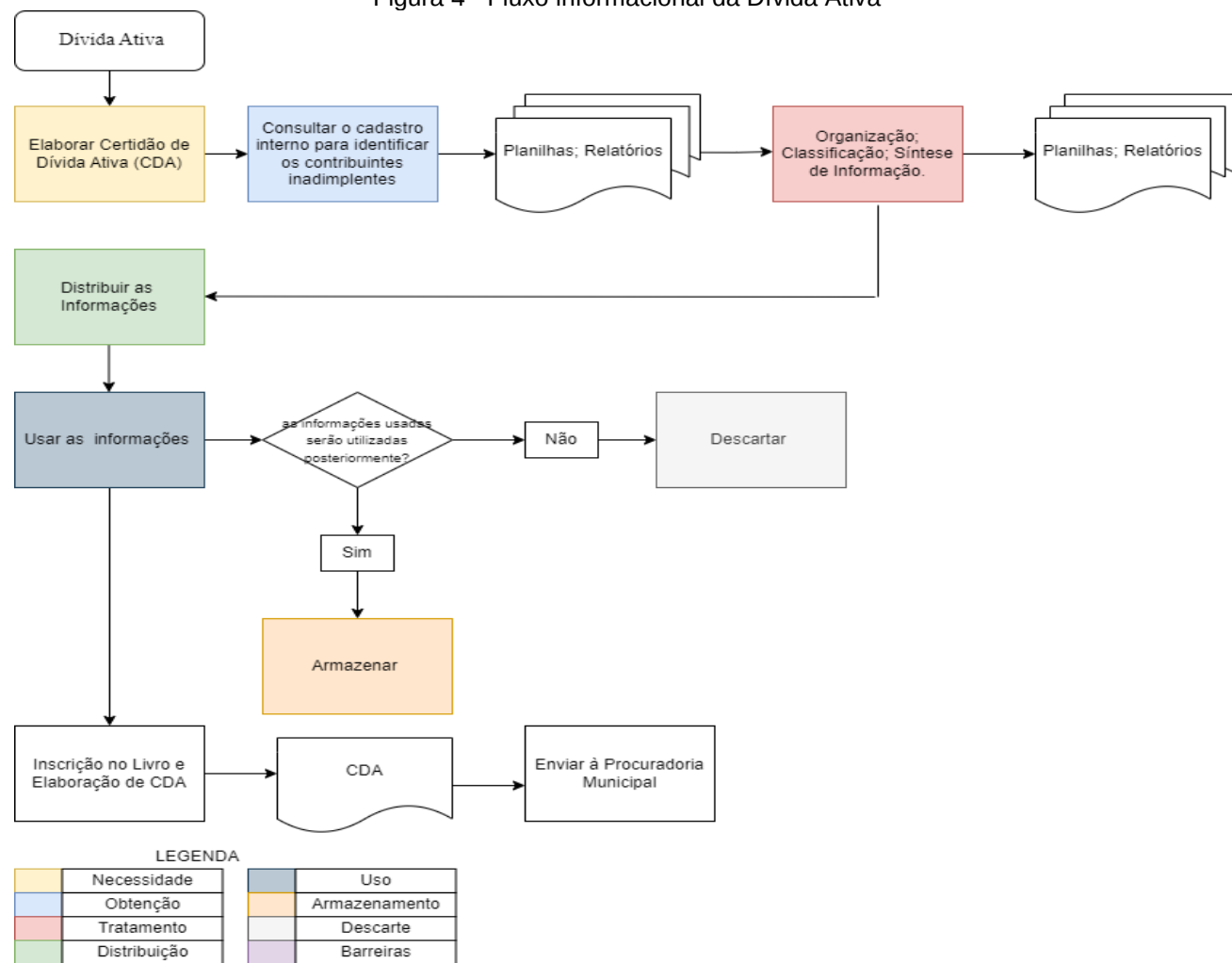
Deste modo, para o desenvolvimento desta pesquisa, até o momento, foram elaborados os seguintes fluxogramas que resumem o processo informacional de cada atividade base da administração tributária, conforme explanado na seção 3.3. As atividades são as mesmas para qualquer ente federativo, o que muda é o tributo ao qual são competentes, já que União, Estados, DF e Municípios têm competência sobre tributos distintos. É importante ressaltar que o fluxo informacional da administração tributária é formado por informação orgânica, importada, exportada, que fluem no sentido vertical e horizontal, e é definido como formal/estruturado, uma vez que a lei é quem determina o que pode ou não ser executado.

Figura 3 - Fluxo informacional da Fiscalização Tributária



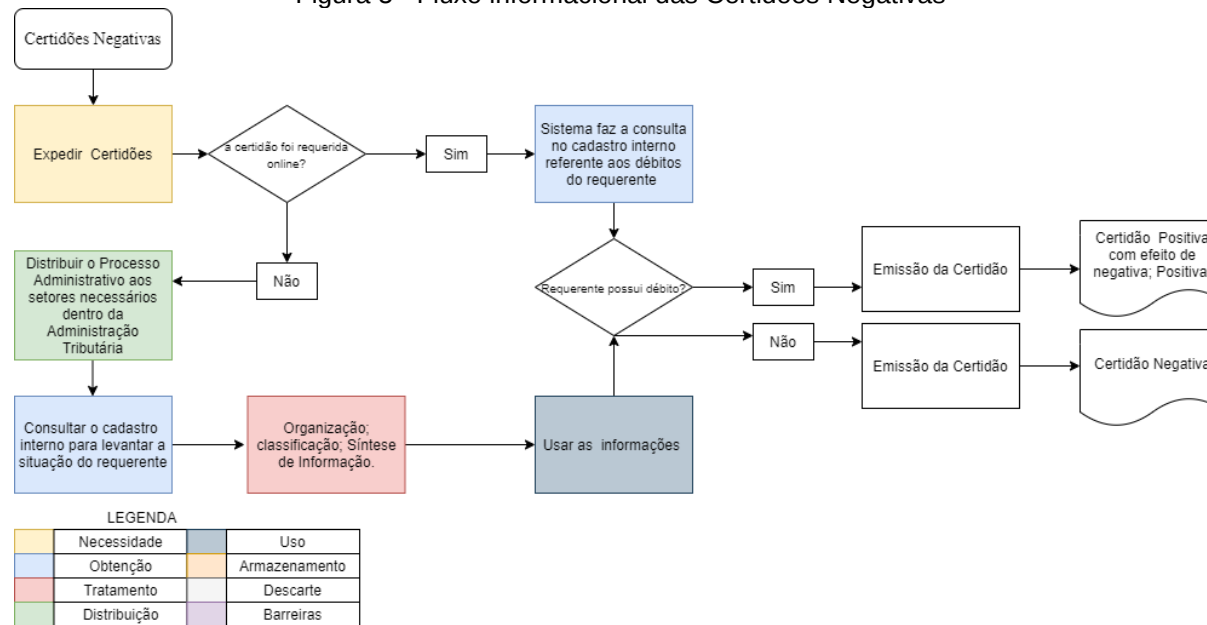
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Figura 4 - Fluxo informacional da Dívida Ativa



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Figura 5 - Fluxo informacional das Certidões Negativas



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Considerando que a administração tributária é a parte da administração pública que gerencia os recursos de origem tributária, entende-se que mapear e gerenciar o fluxo da informação em suas atividades é uma importante e necessária ferramenta para que esse setor aperfeiçoe suas atividades de fiscalização, controle da dívida ativa e emissão de certidões, atendendo suas demandas de forma mais ágil, para que as informações necessárias aos usuários sejam ofertadas de modo mais claro; para que o cadastro fiscal se mantenha completo e constantemente atualizado; para que todos os servidores envolvidos nos processos tributários utilizem a informação em sua máxima potencialidade e os gestores tenham uma base sólida para a tomada de decisão.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Gil (2017), a pesquisa é um procedimento formal e sistemático que tem por finalidade fornecer respostas aos problemas que são propostos, ela é usada quando se dispõe de informações insuficientes para responder ao problema ou quando a informação que se tem está num estado de desordem não podendo ser utilizada para tal. É desenvolvida com a utilização atenciosa dos métodos e técnicas de investigação científica e ao longo de um processo composto por várias fases, que vai desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

O conhecimento e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões. Cada abordagem ou busca admite níveis diferentes de aprofundamentos e enfoques específicos conforme o objeto de estudo, os objetivos visados e a qualificação do pesquisador. É natural, pois, a existência de inumeráveis tipos de pesquisa. Cada tipo de pesquisa possui, além do núcleo comum de procedimentos, suas peculiaridades. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60).

Esta seção tem a finalidade de apresentar os procedimentos metodológicos da pesquisa, sua natureza e seu tipo, o método de pesquisa escolhido, bem como as técnicas e instrumentos de coletas de dados, além da técnica e os instrumentos da análise de dados e o universo de pesquisa.

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo exploratória, descritiva e documental cuja estratégia escolhida foi o método de estudo de caso. Tem como universo de pesquisa a Administração Tributária Municipal da cidade de Lins/SP.

A pesquisa qualitativa foi escolhida por ter como objeto um fenômeno social. Em pesquisas dessa natureza, o pesquisador entra em contato direto com o indivíduo ou grupo humano, com o ambiente e a situação a que está sendo pesquisada, permitindo um contato próximo dos informantes (MARCONI; LAKATOS, 2011). Segundo Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador necessita de um trabalho mais intensivo de campo, uma vez que as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto.

Ainda, escolheu-se a pesquisa do tipo exploratória porque possibilita a familiarização do pesquisador com o objeto que está sendo investigado. A pesquisa

exploratória realiza descrições precisas da situação e investiga os elos existentes entre seus elementos, considerando, assim, os mais variados aspectos de um problema ou de uma situação (CERVO; BEVIAN; SILVA, 2007).

“As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno” GIL (2017. p. 26). Para Cervo, Bevia e Silva (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Ela se desenvolve, sobretudo, nas ciências humanas e sociais, ocupando-se dos dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos.

A pesquisa é também documental, pois, de acordo com Gil (2017), é o tipo utilizado em quase todas as ciências sociais e consiste em um dos delineadores mais importantes no campo da História e da Economia. Assemelha-se à pesquisa bibliográfica no delineamento, pois ambas usam dados já existentes, residindo a diferença na natureza das fontes, uma vez que a bibliográfica se utiliza de material elaborado por autores com o objetivo específico de ser lido, enquanto a documental é constituída de vários tipos de documentos elaborados com finalidades diversas.

No caso da pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise (SEVERINO, 2007, p. 122).

Assim sendo, utilizou-se a pesquisa documental, pois, para embasar o estudo, foi considerada prioritariamente a documentação produzida na prefeitura municipal de Lins, mais precisamente no ambiente da receita tributária.

4.1 Método de pesquisa

Método é a ordem que se deve impor aos diferentes e necessários processos para alcançar um resultado pretendido. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade. Não se inventa um método, ele é escolhido levando-se em conta o objetivo da pesquisa, devendo-se adaptar o esforço às exigências do objeto a ser estudado,

selecionando os meios e os processos mais adequados. Logo, o bom método torna-se fator de segurança e economia na ciência (CERVO; BEVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa foi desenvolvida por meio do método de estudo de caso, que, para Gil (2008), se trata de uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais, sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de modo que possibilite seu amplo e detalhado conhecimento.

De acordo com Yin (2015), consiste numa investigação empírica que tem como objetivo investigar um fenômeno contemporâneo, de maneira profunda e dentro do seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O método de pesquisa de estudo de caso se caracteriza por ser intensivo, levando-se em conta a compreensão do assunto pesquisado. Por ter uma delimitação estreita, tendo em vista tratar-se apenas de um segmento do todo e não do todo em si, pode-se aprofundar os estudos, de forma a se conhecer cada parte detalhadamente e até mesmo novas relações que de outra forma não seriam encontradas (NASCIMENTO, 2012, p. 98).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser aplicado em distintas situações, tais como:

- a) Estudos em administração pública;
- b) Estudos organizacionais;
- c) Estudos gerencias.

O caso escolhido para a pesquisa deve ser relevante e expressivo, de maneira a estar preparado para fundamentar uma generalização para situações análogas, permitindo inferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o essencial rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados mediante análise rigorosa e apresentados em relatórios qualificados (SEVERINO, 2007).

Gil (2002) apresenta alguns propósitos dos estudos de caso:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;

- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos (GIL, 2002, p. 54).

Segundo Nascimento (2012), o método de pesquisa do estudo de caso é apropriado às pesquisas de cunho exploratório, investigativo e descritivo, e seu desenvolvimento é caracterizado por elementos que podem ser distribuídos em três fases:

- a) a primeira, nitidamente investigativa;
- b) a segunda, destinada à coleta de dados por meio de técnicas diversas;
- c) a terceira e última, correspondente a uma análise sistemática dos dados.

O sucesso de um estudo de caso decorre da perseverança, criatividade e raciocínio crítico do investigador para elaborar descrições, interpretações, em suma, explicações originais que possibilitem a extração cuidadosa de conclusões e recomendações. Assim sendo, o pesquisador deve apresentar encadeamentos de evidências e testes de triangulação de dados que orientaram a busca dos resultados alcançados (MARTINS, 2008).

4.2 Técnicas/Instrumentos de coleta de dados

As técnicas de pesquisa são instrumentos utilizados para se coletar informações e dados em pesquisas de campo.

Em um estudo de caso a coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, enunciado das questões orientadoras, colocação das proposições - teoria preliminar -, levantamento do material que irá compor a plataforma do estudo, planejamento de toda a pesquisa, incluindo detalhado protocolo, bem como as opções por técnicas de coletas de dados (MARTINS, 2008, p. 22).

De acordo com Gil (2017), os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coletas de dados, pois garantem a profundidade necessária ao

estudo, a inserção do caso em seu contexto e também para conferir credibilidade aos resultados.

Segundo Marconi e Lakartos (2017), pode-se classificar o levantamento de dados em: primários, como os depoimentos, questionários e entrevistas; secundários, coletados por meio de análise documental, como os documentos escritos, relatórios, livros, revistas, jornais, sites; e terciários, que são os citados ou fornecidos por terceiros.

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a revisão de literatura por meio da revisão bibliográfica, a análise de documentos, bem como a realização de entrevistas, a aplicação de questionários e a observação direta.

4.2.1 Revisão de literatura

A revisão da literatura é um dos estágios mais relevantes no planejamento de pesquisas acadêmicas, podendo ser definida como uma explanação em relação ao que foi publicado referente ao tema objeto da pesquisa. Ademais, pode ser usada para expor e discutir os conceitos e as teorias que se pretende utilizar a fim de orientar o estudo e auxiliar na análise e interpretação dos dados (GIL, 2019).

Para Bento (2012), a revisão da literatura é parte indispensável no processo de investigação. Tem como objetivos localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação antecedente associada à sua área de estudo, sendo semelhante a uma análise bibliográfica pormenorizada, referente aos estudos já publicados sobre o tema.

A revisão da literatura pode ser entendida como uma espécie de pesquisa bibliográfica, envolvendo, conseqüentemente, as etapas de planejamento, coleta de dados, análise e interpretação e redação do relatório. Assim, considerando suas especificidades, é possível, embora de maneira não rígida, definir as etapas de seus processos (GIL, 2019, p. 78).

O presente estudo busca realizar a revisão da literatura por meio de um levantamento bibliográfico como forma de oferecer embasamento e apoio para que se atinjam os objetivos da pesquisa e que a problemática inicial seja respondida.

De acordo com Gil (2017), a revisão bibliográfica é desenvolvida para fornecer fundamentação teórica ao trabalho por meio de materiais bibliográficos que se relacionam com o tema da pesquisa, como os livros, periódicos científicos, anais de

encontros científicos, teses e dissertações, e que vão auxiliar o pesquisador a atingir com eficácia sua proposta inicial.

A revisão bibliográfica foi construída mediante a elaboração de um referencial teórico sobre gestão da informação, fluxo informacional, administração pública e administração tributária no setor público, de forma a dar fundamentação para a parte prática da pesquisa e também para a contribuição do desenvolvimento de diretrizes para gestão da informação na Administração Tributária Municipal.

4.2.2 Análise de documentos

A análise de documentos é a técnica de coleta de dados característica da pesquisa documental e se consubstancia na ação de buscar e obter documentos para fundamentar e orientar o estudo.

Documento é, pois, um termo que pode ser utilizado para designar qualquer coisa que possibilita conhecer outras coisas. Corresponde, portanto, a qualquer informação registrada em algum suporte. Na pesquisa social, os dados documentais, embora referente a pessoas, são obtidos de maneira indireta, sob a forma de papéis oficiais, registros estatísticos, fotos, discos, filmes, etc (GIL, 2019, p. 163).

Para Marconi e Lakatos (2017), as origens dos documentos podem ser de arquivos públicos e particulares. Os públicos, sendo municipais, estaduais e nacionais em sua maioria, contêm documentos oficiais, jurídicos, publicações parlamentares e iconografia.

No presente estudo, os documentos oficiais do município serviram de fonte para a coleta de dados, sendo eles: leis, decretos, portarias, ofícios, comunicações internas, relatórios, projetos de lei, impressos, processos administrativos, etc.

4.2.3 Entrevista

A entrevista é uma conversa orientada que tem por objetivo recolher dados para a pesquisa. Nos últimos anos, ela tornou-se um instrumento muito usado por pesquisadores em ciências sociais, que sempre a utilizam quando houver necessidade de recolher dados que não podem ser encontrados em registros ou

fontes documentais, mas podem ser cedidos por certas pessoas (CERVO; BEVIAN; SILVA, 2007).

Para Marconi e Lakatos (2017), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, uma conversação efetuada de maneira metódica, face a face, com o objetivo de obter do entrevistado informações relativas a determinado assunto ou problema.

Para Martins (2008), há que se considerar no processo de entrevista:

- a) planejar a entrevista, delineando cuidadosamente o objetivo a ser alcançado;
 - b) quando possível, obter algum conhecimento prévio sobre o entrevistado;
 - c) atentar para os itens que o entrevistado deseja esclarecer, sem manifestar suas opiniões;
 - d) obter e manter a confiança do entrevistado;
 - e) ouvir mais do que falar;
 - f) evitar divagações;
 - g) registrar os dados e informações durante a entrevista;
 - h) com a concordância do entrevistado, usar gravador;
 - i) se necessário, formular questões secundárias: O que o faz pensar assim? Fale mais sobre isso. O que você parece estar dizendo/sentindo é que [...]
- (MARTINS, 2008, p. 28).

Segundo Marconi e Lakatos (2017), há diferentes tipos de pesquisa, e a escolha varia de acordo com o propósito do entrevistador:

- a) Padronizada ou estruturada: na qual as perguntas são anteriormente definidas e o entrevistador segue um roteiro estabelecido; como obtém respostas às mesmas perguntas, é possível que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas.
- b) Despadronizadas ou não estruturadas: o entrevistador tem liberdade para desenvolver a entrevista na direção que achar pertinente, em geral as perguntas são abertas e podem ser desenvolvidas numa conversa informal.
- c) Painel: esse tipo de entrevista consiste na repetição de perguntas aos mesmos entrevistados, de tempos em tempos, com a finalidade de verificar a evolução das opiniões em períodos curtos.

Para Gil (2017), a entrevista demanda múltiplos cuidados em sua condução, definindo a modalidade (aberta, guiada, por pautas ou informal) e determinando a

quantidade, uma vez que deve ser em número suficiente para que se expressem todos os atores importantes. Pode, também, realizar a seleção dos informantes, de modo que os articulados cultural e sensitivamente com o grupo ou organização sejam os escolhidos. Por fim, observar o cuidado na negociação da entrevista, que consiste num contrato no qual são esclarecidos os objetivos e definidos os papéis das duas partes.

Na presente pesquisa, foi realizada uma entrevista estruturada (Apêndice B) com os gestores e parte dos funcionários dos setores que compõem a Administração Tributária Municipal.

4.2.4 Questionário

Outra técnica utilizada na coleta dos dados foi o questionário, que, segundo Gil (2008), é formado por um conjunto de questões que são entregues a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, valores, sentimentos, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.

Em geral, o questionário é enviado ao informante pelo correio, por e-mail ou entregue por um portador. Para Marconi e Lakatos (2017), o informante preenche o questionário e devolve da mesma forma que o recebeu; se for usado o e-mail, a chance de retorno é maior devido à praticidade.

As perguntas propostas devem ser claras de forma a conduzir de maneira fácil as respostas, não insinuando outras colocações. Se o questionário não for respondido na presença do investigador, deverá estar acompanhado de instruções minuciosas e específicas (CERVO; BEVIAN; SILVA, 2007).

Marconi e Lakatos (2017) afirmam:

Junto com o questionário, deve-se enviar um texto explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade das repostas, procurando despertar o interesse do receptor, para preencher e devolver o questionário dentro de um prazo razoável.

Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 219).

Elaborar um questionário significa, essencialmente, traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas proporcionarão os dados necessários para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram levantadas no decorrer da pesquisa (GIL, 2008).

A elaboração do questionário, que consiste no instrumento de coleta de dados, pode ser feita com perguntas de diferentes tipos, como:

- a) Perguntas abertas;
- b) Perguntas fechadas;
- c) Questões mistas (perguntas abertas e fechadas);
- d) Perguntas utilizando escalas;
- e) Questões fechadas de múltipla escolha.

A população escolhida para a aplicação do questionário foi representada pelos escritórios de contabilidade, que representam os contribuintes que utilizam as informações tributárias municipais e também os funcionários dos setores que compõem a Administração Tributária Municipal, pois são os que efetivamente lidam com os fluxos informacionais no cotidiano. Os questionários (Apêndice C) e (Apêndice D) foram enviados por meio eletrônico.

4.2.5 Observação

Na presente pesquisa, para a coleta de dados, também foi utilizada a técnica observação na forma direta.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a observação é usada para conseguir informações que utilizam os sentidos na obtenção de alguns aspectos da realidade. São os atos de ver e ouvir, como também de examinar fatos ou fenômenos que se quer estudar, favorecendo o contato pessoal do investigador com o fenômeno estudado.

Observar é empregar atentamente os sentidos físicos em um objeto para dele obter um conhecimento inequívoco e preciso, tem uma importância essencial nas ciências, uma vez que, sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seriam

apenas conjectura e adivinhações (CERVO; BEVIAN; SILVA, 2007). Gil (2008) também corrobora a opinião de Cervo, Bevia e Silva.

A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa. É, todavia, na fase de coleta de dados que o seu papel se torna mais evidente. A observação é sempre utilizada nessa etapa, conjugada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva (GIL, 2008, p. 100).

O planejamento e a execução dos trabalhos de campo, de uma pesquisa orientada por um estudo de caso, não podem deixar de usar a técnica da observação para a coleta de dados e informações, devendo ser antecedida por um levantamento de referencial teórico e outras investigações relacionadas ao estudo. Essa técnica é apresentada sob diferentes formas que variam em função do envolvimento do observador com o objeto ou sujeito observado (MARTINS, 2008).

Segundo Yin (2001), o pesquisador cria oportunidade de fazer observação direta quando faz uma visita de campo no universo de pesquisa, encontrando, assim, prontos para observação, alguns comportamentos e condições ambientais importantes.

Na observação, os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação, diminuindo, conseqüentemente, a subjetividade que permeia todo o processo de investigação social. No entanto, devem ser levadas em consideração a reação das pessoas em relação à presença do pesquisador, uma vez que elas podem reduzir a espontaneidade, alterando o comportamento (GIL, 2008).

Com o roteiro de observação elaborado (Apêndice E), observou-se, principalmente, os setores que compõem a Administração Tributária Municipal, como os espaços físicos, os procedimentos utilizados, os agentes públicos em seu cotidiano de trabalho, os contribuintes que fazem uso da informação tributária, bem como a tecnologia existente no desenvolvimento das atividades.

4.3 Técnicas/instrumentos de análise de dados

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise. Segundo Gil (2008), a análise tem como finalidade organizar e sumariar os dados de forma que propicie o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, e seus processos variam consideravelmente em função do plano de pesquisa.

O estudo de caso tem como função explicar de forma sistemática como os fatos acontecem no ambiente social, sendo amparado por um conjunto de variáveis. Em apoio ao estudo de caso temos tabelas, quadros, gráficos e outros, que auxiliam na elaboração das análises que se fizerem necessárias. Tais análises devem ser tão profundas e intensas quanto possível, já que, normalmente, a pesquisa se dá sobre uma única unidade social, de caráter particular ou organizacional, para que se conheçam integralmente todos os seus aspectos. É a partir daí que se obtém um conhecimento amplo a respeito do objeto de estudo. (NASCIMENTO, 2012, p. 99).

Na presente pesquisa, a técnica utilizada para a análise de dados foi a triangulação, que consiste na convergência dos dados vindos de diferentes fontes, oferecendo maior grau de confiabilidade ao estudo.

Para Yin (2001), quando se faz a triangulação de dados, a coleta é realizada em diferentes fontes, porém tendo em vista a corroboração do mesmo fato ou fenômeno:

[...] todo pesquisador de estudo de caso deve ser bem-versado em uma gama de técnicas para coleta de dados, a fim de que o estudo de caso possa se valer de várias fontes de evidências. Sem essas fontes múltiplas, estará se perdendo uma vantagem inestimável da estratégia de estudo de caso (YIN, 2001, p. 123).

A triangulação garante maior confiabilidade, uma vez que quanto mais técnicas e métodos utilizados, maior a qualidade da informação disponível e mais convincentes e eficientes são as descobertas.

4.4 Definição e caracterização do universo de pesquisa

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi escolhido como universo de pesquisa a Administração Tributária da Prefeitura Municipal de Lins.

O município de Lins está localizado na região centro-oeste do estado de São Paulo, no Brasil, estando a uma distância de 429 quilômetros da capital do estado. O município tem 102 anos, pois sua emancipação político-administrativa ocorreu em 21

de abril de 1920. Sua população estimada em 2022 é de 78 mil habitantes. Faz divisa com os municípios de Sabino (ao norte), Cafelândia (ao leste), Guaimbê e Getulina (ao sul) e Guaiçara (a oeste).

A prefeitura conta com, aproximadamente, 1.900 agentes públicos ativos, distribuídos em 13 secretarias:

- a) Secretaria de Administração;
- b) Secretaria de Assistência Social e Desenvolvimento Humano;
- c) Secretaria de Assuntos Jurídicos;
- d) Secretaria de Comunicação;
- e) Secretaria de Cultura e Turismo;
- f) Secretaria de Desenvolvimento e Planejamento Estratégico;
- g) Secretaria de Educação;
- h) Secretaria de Esportes e Lazer;
- i) Secretaria de Infraestrutura, Obras, Planejamento Urbano e Habitação;
- j) Secretaria de Meio Ambiente e Agropecuária;
- k) Secretaria de Planejamento e Finanças;
- l) Secretaria de Saúde;
- m) Secretaria de Trânsito e Transporte.

As atividades administrativas são executadas em diversos prédios distribuídos na cidade, sendo o Paço Municipal um dos principais, com uma área construída de 1.458 m², localizado na região central da cidade, onde estão estabelecidos diversos setores, dentre eles a Administração Tributária, dividida em Fiscalização Tributária e Arrecadação.

A sede administrativa, onde hoje se localiza o gabinete do prefeito, conta com uma área construída de 7.918,54 m². Lá estão instaladas diversas secretarias, dentre elas, a Secretaria de Planejamento e Finanças (SEPLAFI).

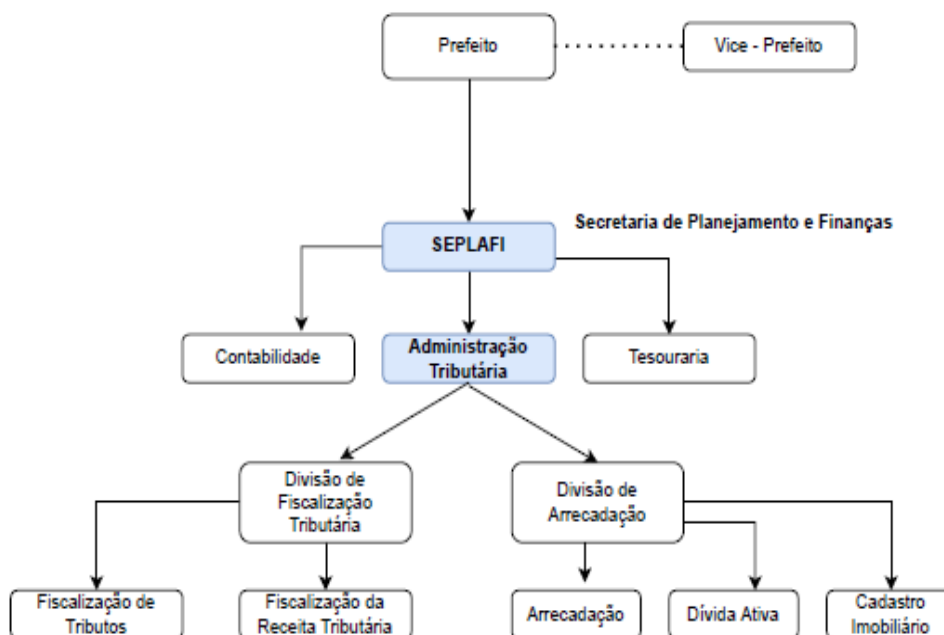
A SEPLAFI divide-se nos setores de Contabilidade, Tesouraria, Fiscalização Tributária e Arrecadação; tem, atualmente, 40 agentes públicos lotados, sendo que 15 deles pertencem ao quadro da Administração Tributária. A Lei Complementar n.

1.714/22, que dispõe sobre o plano de carreiras da Prefeitura Municipal de Lins, descreve as atribuições em seu art. 8º:

Art. 8º - Compete à Secretaria de Planejamento e Finanças o planejamento e administração orçamentária, financeira e contábil, inclusive, sua fiscalização, observando em sua atividade as disposições da Lei Federal nº 4.320, de 17/03/64 e a Lei Complementar Federal nº 101, de 04/05/00, especialmente:

- I - a coordenação na formulação dos custos dos programas e projetos governamentais para a elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias, da Lei Orçamentária Anual e do Plano Plurianual do Município, observando as normas da Constituição Federal e da Lei de Responsabilidade Fiscal;
- II – a elaboração do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da proposta orçamentária, em conjunto com os demais órgãos municipais, zelando pela participação popular na formação do orçamento;
- III - o acompanhamento financeiro da execução de convênios em que são convenientes órgãos ou entidades do Poder Executivo, bem como a avaliação juntamente com os ordenadores de despesas sobre a fixação de contrapartidas que utilizem recursos financeiros de órgãos ou entidades do Poder Executivo Municipal;
- IV - a orientação aos órgãos e entidades municipais sobre a proposição de seus orçamentos e a consolidação das propostas, bem como o controle, acompanhamento e execução do orçamento anual;
- V – acompanhamento da dívida ativa, com a constituição do crédito tributário e não tributário, e sua inscrição em dívida ativa, bem como a emissão da Certidão Negativa de Débitos;
- VI - exercer a fiscalização tributária, inclusive, em livros comerciais, nos termos da lei;
- VII – conduzir e decidir o processo administrativo fiscal, instaurado de ofício ou por solicitação do contribuinte, nos termos da lei;
- VIII - outras atividades pertinentes às receitas e despesas públicas, previstas em lei, conforme disposto em regulamento. (LINS, 2022).

Figura 6 - Recorte do Organograma da Prefeitura Municipal de Lins



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Diante do organograma apresentado, realizam-se breves observações em relação a cada setor que compõe a SEPLAFI.

A Contabilidade é o setor responsável por elaborar o orçamento e acompanhar a execução orçamentária, elaborar Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei Orçamentária Anual (LOA), o Plano Plurianual (PPA), emitir notas de empenho, liquidação e baixas de compras e serviços tomados realizados pela prefeitura, assim como a consolidação de dados contábeis, como balancete mensal e balanço; atender a legislações pertinentes à transparência e fiscalizações externas, como as da Câmara Municipal, Tribunal de Contas, Ministério Público, etc.; prestar contas de recursos recebidos e concedidos, entre outras tarefas afins.

A Tesouraria é o setor responsável por gerenciar e acompanhar toda a execução financeira: planejamento orçamentário e extraorçamentário, como também a interveniência relacionada ao duodécimo da Câmara Municipal.

A Fiscalização da Receita Tributária é responsável por realizar auditoria fiscal, processos de acompanhamento de empresas e tomadores de serviços; emitir orientação técnica fiscal; analisar processos referentes à imunidade e isenções tributárias; acompanhar o Simples Nacional e realizar fiscalização orientativa e punitiva.

A Fiscalização de Tributos é o setor responsável pelas atividades subsidiárias e de apoio à Fiscalização da Receita Tributária, como diligências fiscais, conferência e atualização do cadastro.

A Arrecadação é responsável por atividades de lançamento e acompanhamento dos tributos do exercício, como as taxas de qualquer natureza, lançamento de impostos de maneira fixa, efetuar a baixa e conferência dos arquivos retorno de arrecadação dos tributos municipais, dentre outras.

A Dívida Ativa é o setor responsável por acompanhar as inscrições dos créditos tributários ou não, em dívida ativa, acompanhar subsidiariamente as execuções fiscais, prestar atividades de apoio à Secretaria dos Assuntos Jurídicos.

Por fim, o setor de Cadastro Imobiliário é o setor responsável por gerir o cadastro imobiliário, inscrições e atualizações de dados do imóvel e de seus proprietários, compromissários e posseiros, e expedir certidões relacionadas aos imóveis, como as de valor venal e as de medidas e confrontações.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

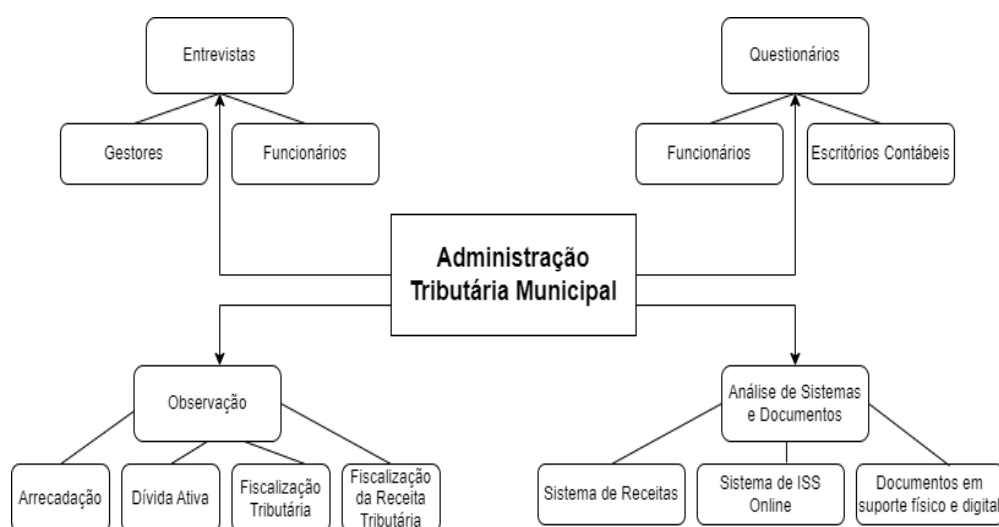
Nessa seção, apresentam-se os dados coletados na pesquisa de campo, por meio dos quatro tipos de instrumentos: roteiro de entrevista, questionário, roteiro de observação e pesquisa documental (APÊNDICES B, C, D e E), como também a análise dos dados coletados, realizada através da técnica da triangulação de dados, evidenciando-se as convergências e as divergências entre os diferentes instrumentos de coleta de dados.

Os dados foram coletados nos meses de julho, agosto e setembro de 2022. As entrevistas foram feitas com populações diferentes: gestores dos setores que compõem a Administração Tributária Municipal e também parte de seus funcionários. O mesmo roteiro de entrevista foi utilizado para ambos os perfis.

Dois questionários foram elaborados: um deles direcionado aos escritórios contábeis da cidade de Lins; o outro enviado aos funcionários da Administração Tributária Municipal.

A observação foi realizada nos diferentes ambientes onde são desenvolvidas as atividades dos setores de Arrecadação, Dívida Ativa e Fiscalização. Já a pesquisa documental se deu pelo acesso aos diferentes documentos armazenados tanto em suporte físico quanto em suporte eletrônico, disponibilizado pela prefeitura.

Figura 7 - Instrumentos de coleta de dados e sujeitos da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

5.1 Análise e apresentação dos dados coletados – entrevista

O tipo de entrevista escolhido e aplicado foi o estruturado, com um roteiro definido por questões anteriormente elaboradas. As entrevistas foram respondidas por três gestores e dois funcionários, que foram escolhidos por já trabalharem há um tempo razoável na Administração Tributária de Lins e terem uma visão macro do trabalho, ou seja, possuem experiência e vivência relacionadas ao desenvolver dos trabalhos. Ademais, os gestores foram escolhidos por serem os responsáveis pelas tomadas de decisão estratégica. Quatro das entrevistas aconteceram na segunda quinzena de agosto de 2022 e a última precisou ser feita duas vezes: a primeira em 05/09/2022; e a segunda em 27/09/2022, neste caso, a gestora não dispunha de tempo, tanto que a primeira entrevista foi interrompida no meio, em virtude de alguns atendimentos. Todos os entrevistados foram solícitos e escolheram o horário de acordo com o fluxo de atendimento. Em mais de uma ocasião, a entrevista foi interrompida para que atendessem a contribuintes, mas isso nada a prejudicou, pelo contrário, foi mais uma oportunidade para que se observasse melhor o trabalho desenvolvido.

1) Especifique em ordem de volume as cinco atividades mais frequentes no setor?

Gestor 1:

- “a) atendimentos ao público, atendimento este ao um público específico para resolutividade de atividades diversas, desde operacionalização de sistema de ISS online (autorização de NFS-e, ativação de usuário, orientação para uso da ferramenta, entre outros) até orientações técnicas tributárias.*
- b) análise e verificação fiscal de processos de imunidade e isenções seja de ITBI e de IPTU, desde legislação específica a casos gerais.*
- c) análise e verificação fiscal de processos de expedição de certidão negativa de débitos, em especial contribuintes enquadrados no simples nacional.*
- d) análise e verificação fiscal de processos de cancelamento de NFS-e e enquadramentos de tratamento diferenciado, bem como lançamentos específicos.*
- e) análise e verificação fiscal de processos de cancelamento, baixa e análise de créditos tributários ou não inscritos em DA.”*

Gestor 2:

- “a) Atualização de cadastro (alteração de compromissário e proprietário; endereço de entrega de correspondência no cadastro imobiliário).*
- b) Emissão de Certidão (Medidas e confrontações, Perímetro urbano, Certidão de início para lançamento de IPTU).*
- c) Atualização de Construções (atualiza o aumento ou redução de área construída de imóveis no sistema).*
- d) Guia de emplacamento. A Certidão de Emplacamento é o documento que informa o emplacamento municipal de um prédio, ou seja, sua numeração predial (ligação de água e energia em imóveis).*
- e) Desmembramento/ unificação de lotes.”*

Gestor 3:

- “a) Consulta e gerenciamento de débitos;*
- b) parcelamento de débitos;*
- c) compensação de valores;*
- d) emissão de certidões;*
- e) atualização cadastral.”*

Funcionário 1:

- “a) Consulta de débitos de execução fiscal;*
- b) Parcelamento de débitos presencial e por e-mail;*
- c) Emissão de boletos de débitos tais como: IPTU, ISS, T.S.D., entre outras;*
- d) Lançamento de taxas, tais como: taxa de embarque, multa de posturas, taxa de utilização de velório, honorários advocatícios, entre outras;*
- e) Compensação/Devolução/Transferência de débitos e outras providências em processos físicos e eletrônicos.”*

Funcionário 2:

- “a) Liberação para emissão de NFS-e;*
- b) Auxílio a emissão de NFS-e;*
- c) Emissão de certidões;*
- d) Análise de isenção de ITBI;*
- e) Revisão de débitos.”*

Aqui foram apresentadas as atividades mais frequentes. Constata-se que a informação orgânica decorre de demandas externas, ou seja, aquelas requisitadas pelos contribuintes.

2) Cite quais informações são necessárias/relevantes para o desenvolvimento de cada atividade executada?

Gestor 1:

“Para todas as atividades são necessárias todas as informações que vou citar agora:

- a) conhecimento de legislação tributária atualizada, seja nacional ou municipal;*
- b) conhecimento de escrituração fiscal diversas;*
- c) conhecimento de administração pública, geral e tributária;*
- d) conhecimento e utilização das ferramentas de informações (sistemas de Receita, ISS Online, Protocolo e Contabilidade).”*

Gestor 2:

“a) documentos pessoais, escritura do imóvel, contratos.

b) para a certidão de medidas e confrontações, é necessário o projeto; para a certidão de início para lançamento de IPTU, é necessário o rol de lançamento de IPTU; e para a certidão de perímetro urbano, é necessário a matrícula do imóvel.

c) para atualização de construção, é preciso a certidão de construção/demolição.

d) para a emissão de guia de emplacamento, é necessário o contrato de compra e venda.

e) é necessário consultar o projeto de desmembramento ou unificação.”

Gestor 3:

“a) Verificar o cadastro de CPF ou CNPJ no sistema de Receitas, a fim de constatar se existem débitos inscritos.

b) Verificar o cadastro de CPF ou CNPJ no sistema de Receitas, a fim de constatar se existem débitos inscritos.

c) Verificar o cadastro de CPF ou CNPJ no sistema de Receitas, a fim de constatar se existem débitos inscritos e fazer a análise juntamente com o comprovante de pagamento trazido pelo contribuinte.

d) Depende da certidão, em geral são os documentos pessoais do contribuinte, ou documentos do imóvel, ou da empresa.

e) Documentos pessoais do contribuinte.”

Funcionário 1:

“1) Para realizar a consulta de débitos de execução fiscal, é necessário a constatação de pagamento de parcelamento, a fim de se solicitar a suspensão de execução fiscal, ou o pagamento integral da execução fiscal, a fim de se solicitar a extinção da execução fiscal.

2) É necessária a juntada de documentos pessoais do proprietário e/ou documento pessoais do parente com grau de parentesco comprovado e/ou procuração com transmissão de poderes para levantamento das informações de débitos. Após o levantamento de débitos, é realizado o parcelamento de débitos com assinatura de concordância do requerente quanto à quantidade de parcelas e motivos de cancelamento do acordo. Após o pagamento da primeira parcela, são realizadas as providências administrativas de suspensão das execuções fiscais vinculadas aos débitos, caso existentes.

3) É necessária a juntada de documentos pessoais do proprietário e/ou documento pessoais do parente com grau de parentesco comprovado e/ou procuração com transmissão de poderes para levantamento das informações

de débitos. Após o levantamento e envio/entrega das informações, são realizadas as providências administrativas de suspensão e/ou extinção das execuções fiscais vinculadas aos débitos, caso existentes.

4) *Taxa de embarque: É necessária a juntada via requerimento das informações por parte das empresas/viações que oferecem o serviço de transporte para realização do recolhimento da taxa. Multa de posturas: é necessário o envio de informações por parte do setor de fiscalização de posturas, tais como notificação preliminar, auto de infração, descritivo da lei com o valor do lançamento e o motivo que resultou no lançamento da multa. Honorários advocatícios: é necessário o levantamento da data de distribuição do processo no site do tribunal de justiça e/ou sistema de receitas a fim de cálculo dos 10% do valor ajuizado na execução fiscal e suas correções, levando em consideração a atualização de 1% de juros simples até a data de possível pagamento do débito. Taxa de velório: é necessária a juntada via requerimento das informações de uso de insumos por parte das funerárias que utilizam o velório municipal público para fins de lançamento.*

5) *É necessária a juntada de comprovantes de pagamento pelo contribuinte, a fim de justificar sua solicitação, juntamente com os documentos pessoais do proprietário e/ou documento pessoais do parente com grau de parentesco comprovado e/ou procuração com transmissão de poderes para levantamento das informações via requerimento a ser protocolado e avaliado pelos setores responsáveis que após análise indeferirão ou deferirão o solicitado. Ao final deste processo, o contribuinte será notificado da decisão. Esta demanda também pode ser solicitada pela via judicial que também é protocolada e segue o mesmo fluxo de análise.”*

Funcionário 2:

“Para Liberação de emissão de NFS-e e Auxílio a emissão de NFS-e, é necessário ter informações quanto ao sistema ISS Online, quais os campos que precisam ser alterados e quais informações precisam ser incluídas neste processo, tanto para habilitar a empresa, analisando o cadastro da mesma, quanto para saber como preencher as informações corretamente. Assim, precisa de informações quanto a impostos, regime contábil, verificação de atividades na legislação, informações quanto ao substituto tributário.

Emissão de certidões e revisão de débitos, precisa de informações legislativas de verificação dos débitos em aberto, prazos de pagamentos, motivo que gerou o lançamento, se houve fato gerador, verificação de pagamentos.

Análise de isenção de ITBI, informações legislativas quanto à incidência e não incidência do imposto, documentos necessários para solicitação, análise de demonstrativos contábeis.”

Os entrevistados conseguiram responder de forma clara às necessidades de informação referentes às atividades executadas no dia a dia. E as informações necessárias são compostas daquelas provenientes da legislação tributária diversa, de escrituração fiscal, de outros setores da Prefeitura, do site do Tribunal de Justiça, de informações provenientes dos contribuintes e que ainda não compõem o banco de dados e do próprio banco de dados da Prefeitura. Ainda, é necessário o conhecimento, e desse modo o entrevistado se referiu à informação tácita, aquela que habita o intelecto dos seres cognoscentes, acumulada com a vivência e experiências de cada

pessoa, porém não registrada. Desse modo, reconhece-se que é dificultoso, diga-se, quase impossível que alguém registre em um suporte todo o seu conhecimento tácito, porém ações visando o compartilhamento e registro de informações desse tipo são extremamente desejáveis para que se criem procedimentos padrões que sejam utilizados por todos no desenvolvimento das atividades cotidianas.

3) Em relação às informações citadas anteriormente, explique:

a) Como essa informação é obtida (especificação da informação e procedimento)

Gestor 1:

“Assim como na pergunta anterior, para a resolução das demandas, as informações são obtidas por:

- a) Pesquisa no banco de dados da prefeitura;*
- b) Pesquisa na legislação tributária municipal e nacional;*
- c) Troca de informações entre colegas de setor;*
- d) Pesquisas em casos análogos;*
- e) Informações fornecidas pelo contribuinte, individualizadas por caso.”*

Gestor 2:

- “a) O contribuinte providencia as informações.*
- b) A informação é retirada do projeto.*
- c) A Divisão de Projeto faz todo o procedimento necessário e o Cadastro Imobiliário é o resultado final. O Cadastro Imobiliário atualiza para fim de IPTU, ou seja, para que o IPTU seja lançado de acordo com a nova área.*
- d) O contribuinte fornece as informações para que seja incluído como compromissário e o Cadastro Imobiliário emite a Guia de Emplacamento em seu nome.*
- e) O projeto de desmembramento ou unificação sai da Divisão de Projetos e vem para o cadastro Imobiliário para assim incluirmos o novo número do lote ou sublote.”*

Gestor 3:

“No banco de dados do município.”

Funcionário 1:

“As informações são obtidas em processos administrativos físicos e eletrônicos, em consulta ao sistema de receitas, protocolo digital e o E-SAJ (site do Tribunal de Justiça) e extração de informações do Código Tributário Municipal e Leis e Decretos vigentes do Município.”

Funcionário 2:

“Por meio do contribuinte quando solicita algo junto ao setor, este apresenta junto a sua solicitação todos os documentos necessários para análise, quando isso não ocorre o processo finda por falta de informações comprobatórias a petição.”

b) Onde é feita essa busca pelas informações (fontes de informação)? Ex.: Banco de dados da prefeitura (sistema de gestão, pastas de documentos nos computadores, site da prefeitura), outros sites, livros, outras pessoas.

Gestor 1:

“A busca pela informação é feita de forma imediata no sistema de Receitas, ISS online e Simples nacional, considerados como o banco de dados da Administração tributária. A busca se dá também de forma bastante intensa em processos análogos, já findados e armazenados em pastas de documentos do computador. Costumo salvar pelo número do processo e nome do requerente. A busca também é feita na legislação e na internet.”

Gestor 2:

*“a) O contribuinte fornece as informações.
b) A informação é solicitada por processo administrativo pelo contribuinte.
c) Solicitação de informação ao Arquivo Morto.
d) Todas as informações estarão contidas no sistema de gestão da prefeitura porque essas informações já foram cadastradas lá no início do projeto da loteadora.
e) A informação é obtida através de projeto anexado ao processo administrativo que chega ao setor de cadastro imobiliário vindo da Divisão de projetos. Esse projeto é protocolado por engenheiros, arquitetos, técnicos em edificações.”*

Gestor 3:

“Banco de dados do município, porque quase todas as informações necessárias estão contidas no banco de dados do município.”

Funcionário 1:

“As informações são obtidas em processos administrativos físicos e eletrônicos, em consulta ao sistema de receitas, protocolo digital e o E-SAJ (site do Tribunal de Justiça) e extração de informações do Código Tributário Municipal e Leis e Decretos vigentes do Município.”

Funcionário 2:

“Legislações, banco de dados do setor, sites de buscas e outras pessoas que são do mesmo setor.”

As fontes de informações utilizadas pela administração tributária para a coleta de dados e tomada de decisão são: legislação tributária, diretrizes sobre escrituração fiscal, banco de dados da prefeitura (os sistemas de gestão e o protocolo digital), documentos pessoais dos contribuintes, escritura, matrícula, projetos e contratos de compra e venda de imóveis, documentos de Pessoas Jurídicas (contratos sociais), procurações, outros setores da prefeitura, pasta de arquivos nos computadores, processos administrativos, site do Tribunal de Justiça de SP e sites de busca na internet.

c) Qual a fonte preferida? Por quê?

Gestor 1:

“Diante da necessidade de rapidez, agilidade e segurança, junto a processos análogos, armazenados em pastas de documentos do computador e buscas em sites diversos.”

Gestor 2:

“A fonte mais usada é o Sistema de Receitas, que é um sistema de gestão. Nele está a maior parte das informações que eu necessito.”

Gestor 3:

“Banco de dados da prefeitura.”

Funcionário 1:

“Sistema de receitas e protocolo digital, por questão da fidedignidade e origem das informações levantadas.”

Funcionário 2:

“Legislações e site de busca, pois possuem informações similares que facilitam o entendimento e também pessoas que já possuem o conhecimento para ser alicerce do que já foi pesquisado.”

As opiniões sobre a preferência das fontes de informações foram divididas, porém a maioria prefere utilizar o banco de dados da prefeitura. Nota-se que os processos análogos, armazenados em pastas de documentos do computador, também foram citados e, apesar de o entrevistado não os citar como banco de dados da prefeitura, eles também fazem parte desse banco de dados por serem fornecedores de informações. Assim, infere-se que o banco de dados da prefeitura é uma fonte confiável de informações para a tomada de decisões relacionadas a assuntos da área tributária.

d) Quais informações você gostaria que houvesse no banco de dados da prefeitura e por quê?

Gestor 1:

“Dados de forma mais simples de busca, por exemplo, o banco de legislação. As buscas são através das ementas, muito complexas e de difícil localização, necessitando utilização de várias palavras diversas, porém se a busca fosse junto ao texto legal talvez melhorasse.”

Gestor 2:

“Muitas coisas são antigas, se fosse digitalizado seria melhor. Temos que ficar solicitando processos muito antigos ao arquivo morto. Se estivesse digitalizado e dentro do sistema de gestão facilitaria muito. Tenho como exemplo os projetos dos imóveis. Gostaria também que os sistemas fossem mais integrados, a exemplo do sistema da Divisão de Projetos, o que facilitaria o cotidiano de trabalho do Cadastro Imobiliário.”

Gestor 3:

“Eu gostaria que todos os sistemas do município fossem integrados, assim o nosso cadastro sempre estaria atualizado, como exemplo, posso citar os contribuintes falecidos. Se o sistema da saúde fosse integrado com o nosso, teríamos a lista de falecimentos no município e conseguiríamos atualizar o

cadastro de forma mais fiel e eficaz do que é feito hoje, pois o único funcionário ativo da fiscalização de tributos está pegando a lista de falecimentos em um jornal de veiculação na cidade.”

Funcionário 1:

“Vínculo direto com o site do tribunal de justiça com a atualização dos despachos das execuções fiscais em tempo real, a fim de facilitar a busca e eficiência da busca por informações de status de execução fiscal.”

Funcionário 2:

“Gostaria que a legislação que nós usamos em nosso dia a dia de trabalho estivessem reunidas em uma pasta de documentos no computador. Assim, facilitaria e muito a busca por informação.”

Os entrevistados manifestaram suas opiniões referentes às informações que deveriam constar no banco de dados, pois elas tornariam a Administração Tributária mais eficiente e eficaz. Um dos gestores sinalizou no sentido de que fosse simplificada a busca pela legislação, o outro afirmou que gostaria que mais documentos estivessem em suporte digital. Presume-se, pois, que, apesar de confiarem no banco de dados, certas ações tornariam a busca mais facilitada e mais ágil, dando mais simplicidade e celeridade nessa etapa da GI.

A necessidade de integração dos diversos sistemas utilizados pela prefeitura também foi citada, e a justificativa foi a constante atualização do cadastro. Ora, o cadastro nada mais é do que a mais importante base de dados da Administração Tributária, pois é ele que possibilita a geração da maioria das informações utilizadas no desenvolvimento das atividades. Um cadastro atualizado permite economia de tempo e melhor tomada de decisão. O cadastro da Administração Tributária já é alimentado de forma interna e externa, entretanto os maiores detalhamentos foram apresentados na seção de Análise de documentos.

O armazenamento da informação também foi outro ponto destacado, pois a funcionária sinalizou no sentido de um armazenamento eficaz para uso e posterior reutilização da informação.

e) Quando não encontra uma informação, a que/quem recorre?

() Mecanismos de pesquisa na internet (buscadores)

() Colega de trabalho?

() Outros

Gestor 1:

“Mecanismos de pesquisa na internet (buscadores) e Colega de trabalho.”

Gestor 2:

“Mecanismos de pesquisa na internet (buscadores), Colega de trabalho e outros setores.”

Gestor 3:

“Mecanismos de pesquisa na internet (buscadores), Colega de trabalho e outros, como o Arquivo morto, em relação às informações anteriores a implantação do sistema de gestão.”

Funcionário 1:

“Mecanismos de pesquisa na internet (buscadores) e Colega de trabalho.”

Funcionário 2:

“Mecanismos de pesquisa na internet (buscadores) e Colega de trabalho.”

f) Especifique sua resposta (onde, quem, por quê). No caso de colegas de trabalho, explicar os motivos pelos quais indicou essa (s) pessoa (s):

Gestor 1:

“Os buscadores, por serem mais vastos de informações, podem nos direcionar ou ativar uma ideia do caminho a seguir, que após uma troca de informações no setor podemos reorganizar a busca de forma mais precisa. Quero citar meus colegas de trabalho da fiscalização da receita tributária, pois são aqueles que podem contribuir auxiliando no exercício mental de busca de informações de forma coerente e sólida, pois têm conhecimento para partilhar.”

Gestor 2:

“Geralmente, quando não encontro uma informação que preciso, recorro a colegas de trabalho, como a diretora de Arrecadação e uma colega de trabalho lotada no setor de Fiscalização da Receita Tributária. Consulto também sites e leis. Para consultar a legislação local, recorro ao site da Câmara de Lins ou ao site da Prefeitura, que geralmente já está aberto, no entanto a pesquisa no site da Câmara é mais facilitada. Além disso, costumo consultar a Divisão de Apoio Administrativo – DAMAD – da prefeitura e o Cartório de Registro de Imóveis da cidade.”

Gestor 3:

“Ocorre de buscarmos informações com funcionários mais antigos, por terem mais experiência e conhecimento conseguem nos auxiliar e orientar de onde buscar a informação. Em especial recorro às duas funcionárias de carreira que já foram secretárias de finanças.”

Funcionário 1:

*“A busca é realizada em sites como o E-SAJ, Cálculo Exato para atualização monetária, Google, Site da Prefeitura de Lins, entre outros.
Colega de trabalho: A diretora de arrecadação possui profundo conhecimento das atividades desempenhadas pelo departamento, portanto, em caso de dúvidas, é a pessoa a quem recorro para filtrar e/ou encontrar informações de difícil acesso.”*

Funcionário 2:

“[nome da servidora], no meu setor, pela experiência dentro da prefeitura e pelo seu vasto conhecimento nos mais diversos assuntos e mecanismos de pesquisa na internet (buscadores).”

Quando uma informação não é encontrada no banco de dados convencional, as principais fontes para preencher essa lacuna informacional são: mecanismos de pesquisa na internet, como o Google, e outros funcionários.

O grande impasse das pesquisas na internet é que nem sempre pode-se atestar a fidedignidade da fonte, uma vez que a internet é um campo que permite a produção e distribuição de informação por qualquer pessoa.

A consulta a outro colega é uma conduta que deve ser incentivada, quanto mais a informação orgânica circular, melhor. Todavia, na cultura, deve-se internalizar a prática de registros dessas informações, possibilitando o acréscimo de mais conhecimento, gerando novas informações que auxiliarão cada vez mais na tomada de decisão.

5.2 Análise e apresentação dos dados coletados - questionário

Esse instrumento de coleta de dados contém perguntas abertas, fechadas, mistas, de múltipla escolha e perguntas utilizando escalas. Foi desmembrado em dois tipos: o primeiro, voltado aos escritórios contábeis estabelecidos na cidade de Lins; e o segundo, direcionado aos funcionários dos setores que compõem a Administração Tributária Municipal. Os dois foram enviados eletronicamente e ficaram configurados para receber respostas, no período de 1º de julho de 2022 a 31 de agosto de 2022.

5.2.1 Questionário aos escritórios de contabilidade

No que tange aos escritórios de contabilidade, esse ramo de atividade empresarial foi escolhido, pois representa os contribuintes que utilizam as informações tributárias municipais. Os contadores utilizam as informações tributárias para assuntos relacionados ao próprio escritório, ou seja, são os contribuintes diretos, e também para desenvolver o serviço de assessoria contábil contratado pelos clientes, pessoas físicas ou jurídicas, sendo, nesse caso, o contribuinte indireto.

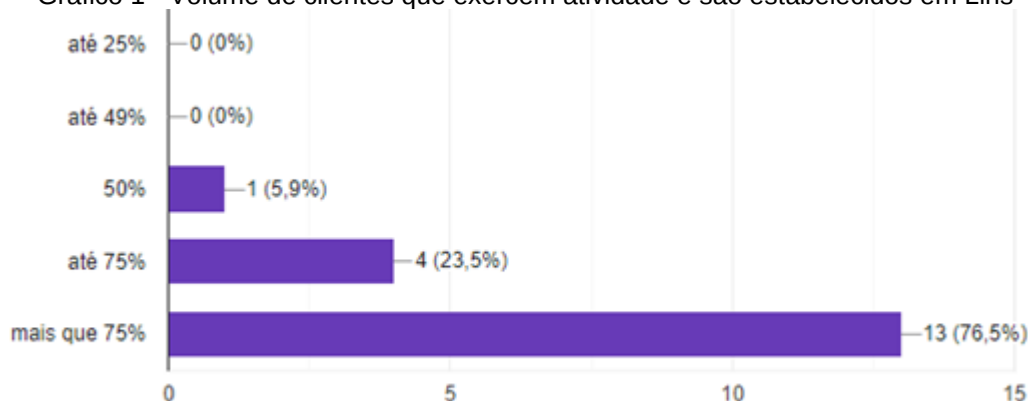
Solicitou-se ao setor de cadastro da prefeitura a relação dos escritórios de contabilidade ativos e estabelecidos na cidade. Dois relatórios foram entregues dia 27/06/2022, cada um composto por 37 cadastros de escritórios contábeis. Nos dois constavam os mesmos escritórios, diferenciando-se pelas informações: o primeiro era composto pela razão social, número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), ou Cadastro de Pessoa Física (CPF) quando profissional liberal, número do cadastro de contribuinte na prefeitura, e-mail e telefone; o outro era composto por número do CNPJ ou CPF, razão social, número do cadastro do contador no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e número de empresas vinculadas ao escritório.

Nos dias seguintes, realizou-se um primeiro contato com os escritórios via telefone para explicar os objetivos da pesquisa e confirmar o e-mail para o qual o questionário seria enviado. Alguns telefonemas foram realizados ao longo dos dois meses seguintes, a fim de lembrar os contadores a respeito do questionário, pois o tempo passava e as respostas não eram recebidas.

Assim, em 31 de agosto, quando a permissão de recebimento foi desativada, o questionário tinha sido respondido por 17 contadores, o que equivale a, aproximadamente, 46% do total de escritórios estabelecidos e ativos da cidade. Desta parcela, nenhum trabalha na cidade há menos de 10 anos e 65% atuam há, pelo menos, 25 anos, em Lins.

O gráfico seguinte (Gráfico 1) mostra o volume de clientes estabelecidos, que exercem atividades na cidade.

Gráfico 1 - Volume de clientes que exercem atividade e são estabelecidos em Lins



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A grande maioria (76,5%) dos clientes desses escritórios é estabelecida na cidade, ou seja, o município de Lins é o que consta no endereço de cadastro nos órgãos que registram a constituição de sociedades. Como exemplo, podem-se citar Cartórios de registro de pessoas jurídicas, Junta Comercial, e também em órgãos fiscalizadores, como a Receita Federal do Brasil, Ministério do Trabalho e Previdência, dentre outros. Assim, segundo Tauil (2012), compõem o cadastro mobiliário do município

as pessoas naturais e jurídicas que exercem atividades econômicas ou sociais no Município, abrangendo as áreas urbana e rural. Em geral, registram a razão social, ou o nome da pessoa natural, o seu endereço ou domicílio, o número do CNPJ ou CPF, a inscrição estadual se houver, a atividade exercida, principal e acessórias, os nomes dos administradores responsáveis e dos contabilistas responsáveis, se houver, a inscrição municipal e o código CNAE relativo à atividade principal (TAUIL, 2012, p. 2).

Mediante o cadastro mobiliário, a prefeitura consegue obter informações referentes ao ISS, como também para o lançamento de certas taxas, como o alvará de funcionamento, alvará da vigilância sanitária, entre outras.

Quadro 7 - Principais motivos na busca de informações tributárias municipais

Motivo	%
Atualização sobre legislação tributária	22,2
Atualização de cadastros	11,1
Para responder dúvidas de clientes	11,1
Emissão de nota fiscal eletrônica	8,4

Consultar valor de impostos e taxas	8,4
Processo de abertura de empresa	8,4
Planejamento tributário	5,6
Emissão de alvarás	5,6
Atualização profissional	5,6
Obter certidões	5,6
Emissão de guia para pagamento de tributos	2,9
Efetuar parcelamento de débitos de tributos	2,8
Segurança jurídica	2,8

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em relação aos cinco motivos mais frequentes que levaram os escritórios a buscar informações tributárias municipais, a maioria respondeu: para atualização sobre a legislação tributária, para atualização de cadastro, para responder às dúvidas dos clientes, para consultar o valor de impostos e taxas e para realizar o processo de abertura de empresas.

Os escritórios registraram, também, por quais meios eles buscam as informações. A pergunta foi realizada através de uma escala na qual escolheram a frequência de 1 a 5, sendo: 1= Nunca; 2= Raramente; 3= Ocasionalmente; 4= Frequentemente e 5= Muito frequente. Os resultados são apresentados no Quadro 6.

Quadro 8 - Meios de busca de informação

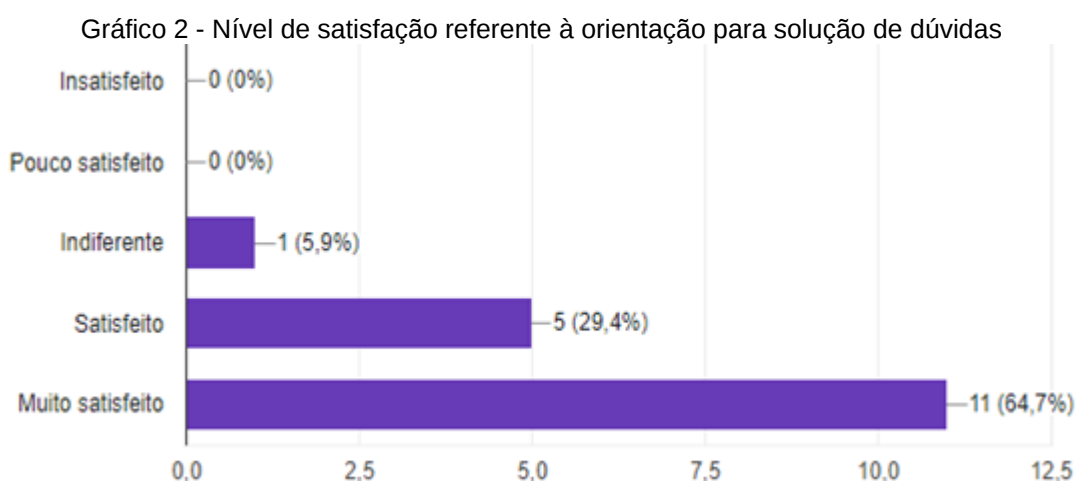
	Nunca %	Raramen- te %	Ocasiona- lmente %	Frequen- temente %	Muito frequente %
Site da prefeitura	6	19	19	37	19
Pessoalmente	0	32	10	16	42
Telefone e ou e-mail do setor de arrecadação	0	12	24	35	29
Telefone e ou e-mail do setor de dívida ativa	0	23	41	18	18
Telefone e ou e-mail do setor de cadastro imobiliário	0	24	29	29	18
Telefone e ou e-mail do setor de fiscalização da receita tributária	0	18	23	35	24
Telefone e ou e-mail do setor de fiscalização tributária	0	0	29	47	24

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Percebeu-se que, apesar da possibilidade de buscar informações por meio das tecnologias de informação e comunicação, muitos ainda preferem buscá-las pessoalmente.

Outro ponto levantado referiu-se à acessibilidade dos funcionários da Administração Tributária, e o questionário indicou, sem exceção, que eles são bastante acessíveis, atenciosos, sempre dispostos a ajudar.

Percebeu-se que a cultura organizacional é baseada na amistosidade, o que incentiva e facilita as boas relações entre os funcionários e entre estes e o público externo.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se, neste Gráfico 2, que a maioria se mostrou satisfeita no tocante à orientação para solução de dúvidas: 64,7% muito satisfeitos; 29,4% satisfeitos; e 5,9% indiferentes.

Muitas informações tributárias estão disponíveis no site da prefeitura, que possibilita a consulta por informações e acesso a serviços. Perguntou-se, então, de maneira aberta, se as informações estão disponíveis de maneira fácil, e as respostas foram:

- 61,5 % sim;
- 27,1 % não;
- 15,4 % mais ou menos.

Alguns contadores complementaram sua resposta dizendo que as informações são de fácil acesso no site, pois é possível encontrar toda a legislação, inclusive o código tributário; outros disseram que o site é muito vago, que as dúvidas não são sanadas apenas com a consulta, às vezes é preciso ligar para demais esclarecimentos.

Questionou-se também se eles costumam consultar a legislação pelo site e se a consulta é realizada de maneira fácil. As 16 respostas estão dispostas no Quadro 7 (um escritório se absteve).

Quadro 9 - Consulta da legislação pelo site

Escritório	Resposta
1	Sim
2	Não tenho costume, mas é de fácil acesso
3	O site é vago para retirada de informações
4	Não.
5	Não costumo.
6	Nunca consultei pelo site da Prefeitura.
7	A consulta é fácil, porém as leis são interpretativas, daí surgem as dúvidas.
8	Raramente.
9	Não usamos muito, mas sempre é satisfatório.
10	Não. Raramente.
11	Sim, frequentemente. O site é bem prático e acessível.
12	Sim, o Escritório em geral tem o costume de efetuar consultas pelo site.
13	Raramente.
14	Sim, em alguns casos.
15	Sim. Muito didática.
16	Sim, razoável

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Notou-se que metade dos escritórios não costumam realizar a consulta pelo site, mas em relação aos que costumam, a maioria acha de fácil manipulação.

O Gráfico 2 demonstra que a distribuição das informações está sendo feita de forma correta, uma vez que a maior parte dos usuários está satisfeita com as

orientações. No entanto, em relação ao tratamento da informação, no que tange à apresentação das informações tributárias no site, apesar de estarem disponíveis de maneira fácil, a maioria considerou que o site é vago, não permite sanar as dúvidas apenas com consulta. Deve-se procurar outro meio de comunicação. Então presume-se que possa haver um problema de tratamento, pois a informação não está sendo clara para alguns usuários externos.

Outro ponto a destacar é que a administração tributária possui um rol padrão de serviços, então foi disponibilizada uma lista para se saber quais dos serviços eram utilizados e que fossem eleitos os três mais relevantes. O Quadro 8 dispõe as respostas dos mais utilizados para os menos utilizados e respectivo grau de relevância.

Quadro 10 - Serviços utilizados e grau de relevância

Serviço	Utilização %	Relevância%
Emissão de nota fiscal	100	31,3
Encerramento mensal	88,2	16,7
Consulta débitos cadastrais	88,2	6,3
Certidão de débitos	82,4	6,3
Declaração de ausência de movimento	82,4	2,1
Situação cadastral	76,5	4,2
Autorização de AIDF	76,5	2,1
Simples Nacional	70,6	6,3
Certidão de valor venal	64,7	4,2
Liberação de cadastro	58,8	6,3
Emissão de guia	52,9	4,2
Parcelamento de débitos	47,1	5,9
IPTU 2ª VIA	35,3	2,1
Certidão de baixa imobiliária	35,3	0
Autenticação de documentos	11,8	0
ITBI	11,8	0
Solicitação de isenção de impostos	11,8	0

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dos três serviços mais utilizados - emissão de nota fiscal, encerramento mensal e consulta de débitos cadastrais - os dois primeiros são serviços em que o próprio contribuinte manipula as informações, inserindo dados no cadastro de forma autônoma e alimentando o banco de dados da prefeitura. Não há um acompanhamento simultâneo por parte da Administração Tributária, isto acontecerá somente se houver erros ou de ofício em alguma atividade pontual no dia a dia.

Como já mencionado anteriormente, a Administração Tributária Municipal é composta pela Divisão de Arrecadação e pela Divisão de Fiscalização Tributária, ambas divididas em setores localizados no prédio do Paço Municipal no centro da cidade.

Ao serem perguntados sobre quais setores eles costumam entrar em contato para buscar informações, os contadores responderam, de maneira equânime, que entram em contato com as duas divisões, e a frequência com que buscam informações também foi a mesma para as duas divisões:

- 41,2 %, ocasionalmente, para a Divisão de Arrecadação e Divisão de Fiscalização Tributária.
- 41,2 %, frequentemente, para a Divisão de Arrecadação e Divisão de Fiscalização Tributária.
- 17,6 %, muito frequentemente, para a Divisão de Arrecadação e Divisão de Fiscalização Tributária.

Solicitou-se, também, que os contadores fizessem uma avaliação dos setores da Administração Tributária sobre alguns quesitos por meio de pergunta contendo escala, onde eles atribuiriam nota de 1 a 5, sendo: 1= Péssimo; 2= Ruim; 3= Bom; 4= Muito bom e 5= Ótimo. Os resultados são apresentados nos quadros seguintes.

Quadro 11 - Avaliação da Divisão de Fiscalização Tributária

	Péssimo	Ruim	Bom	Muito Bom	Ótimo
	%	%	%	%	%
Atendimento	0	0	12	35	53
Resolução de Problemas	0	0	6	41	53

Tempo	0	0	12	41	47
Proatividade	0	0	12	41	47
Informações no site	0	0	41	24	35

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quadro 12 - Avaliação da Divisão de Arrecadação

	Péssimo	Ruim	Bom	Muito Bom	Ótimo
	%	%	%	%	%
Atendimento	0	0	6	41	53
Resolução de Problemas	0	0	6	47	47
Tempo	0	0	18	35	47
Proatividade	0	0	6	47	47
Informações no site	0	0	24	47	29

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

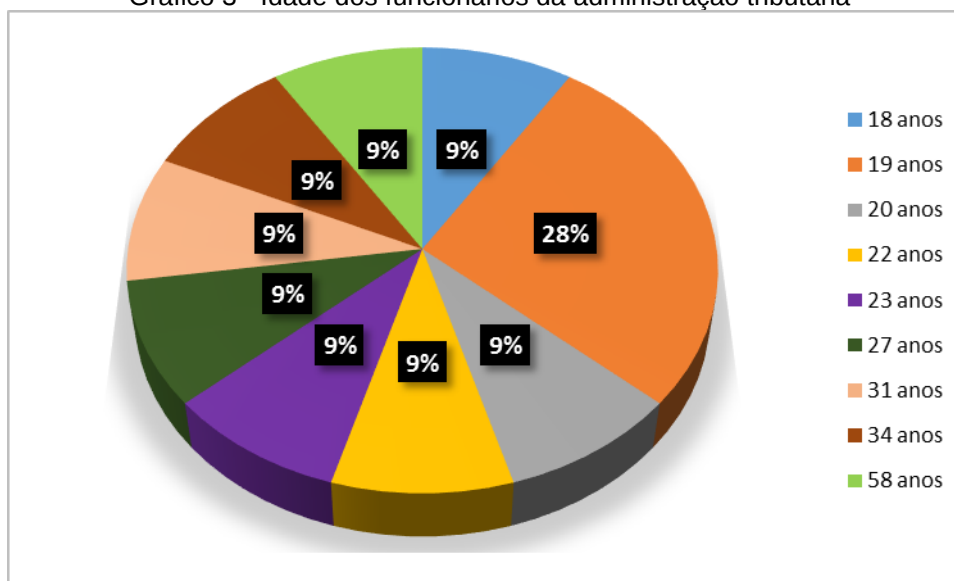
Observa-se que todos os requisitos foram avaliados de maneira positiva. Além disso, reservou-se no questionário um campo para que fossem feitas observações que os escritórios considerassem relevantes, mas todos se abstiveram, deixando-o em branco.

A avaliação positiva foi unânime e, a princípio, causa estranheza, mas a cordialidade e a atenção confirmaram-se depois na observação. É importante que se faça uma reflexão nesse ponto em especial, porque muda a impressão que a maior parte da população tem com relação ao funcionalismo público.

5.2.2 Questionário aos funcionários

Conforme já citado anteriormente, o questionário também foi enviado aos funcionários que compõem o quadro da Administração Tributária, com isso objetivou-se colher dados relacionados aos perfis e à GI, no dia a dia de trabalho. O instrumento foi enviado para 11 funcionários e respondido por todos. Os perfis são variados, com idades entre 18 e 58 anos, o vínculo empregatício é de 36,4% para estatutários e 63,6% para contrato de estágio.

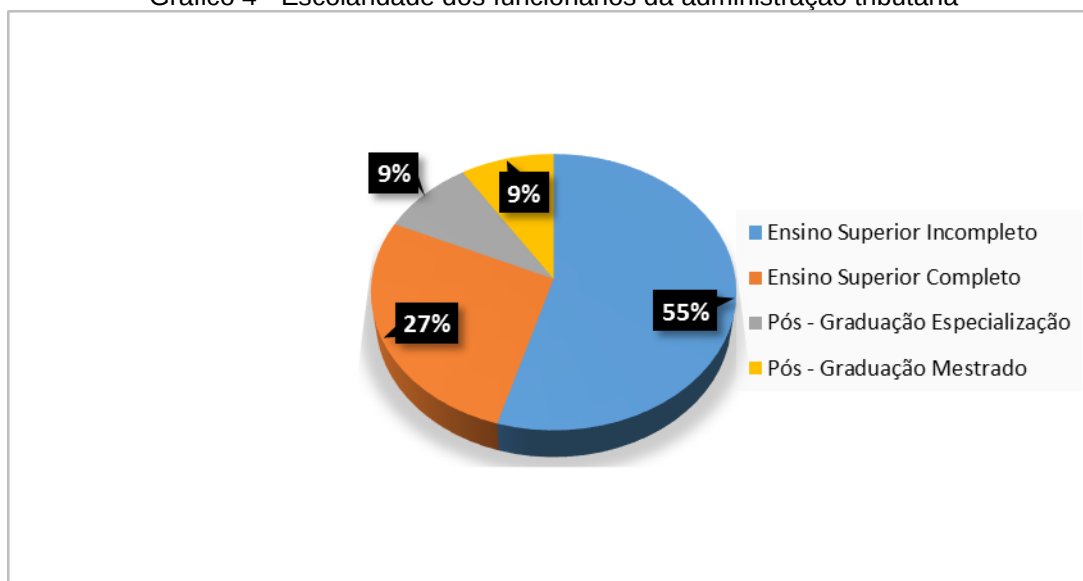
Gráfico 3 - Idade dos funcionários da administração tributária



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Todos os funcionários com vínculo estatutário têm, no mínimo, formação em nível superior, entretanto, como o quadro de funcionários é composto em sua maior parte por estagiários, o nível de escolaridade que predomina é o superior incompleto. Para melhor visualização, os dados foram dispostos no Gráfico 4 e no Quadro 11.

Gráfico 4 - Escolaridade dos funcionários da administração tributária



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quadro 13 - Vínculo empregatício e escolaridade

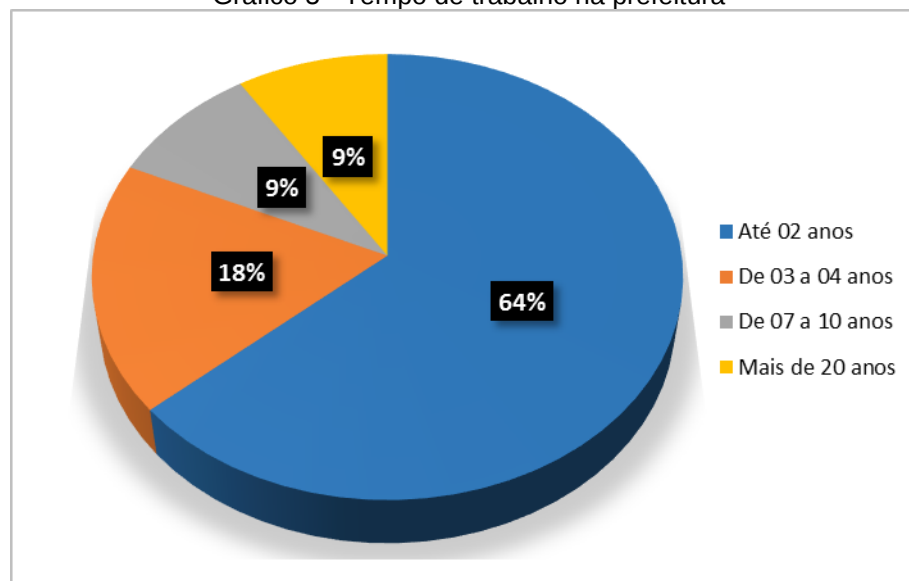
Vínculo empregatício	Escolaridade
Estatutário	Graduado em Administração
Estatutário	Graduado em Engenharia de Automação e Controle
Estatutário	Mestre em Ciência da Informação
Estatutário	Especialista em Gestão Fiscal
Estágio	Graduada em Administração e graduanda em Logística
Estágio	Graduanda em Direito
Estágio	Graduanda em Direito
Estágio	Graduanda em Direito
Estágio	Graduanda em Logística
Estágio	Graduanda em Arquitetura e Urbanismo
Estágio	Graduando em Sistemas para Internet

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os servidores da Administração Tributária possuem grau de escolaridade elevado, e mesmo aqueles em que o nível de exigência para o concurso seja o ensino médio, já possuem a graduação e alguns até a pós-graduação. Assim, infere-se que quanto mais instruídos maior é a chance de interpretarem os dados e manipularem as informações necessárias ao desenvolvimento das atividades no dia a dia de trabalho. No entanto, nota-se, entre os servidores, certa preocupação com o aprimoramento acadêmico e crescimento profissional, já que a prefeitura não tem o hábito de incentivar ou promover treinamentos aos funcionários.

Questionou-se há quanto tempo os funcionários trabalham na prefeitura e há quanto tempo trabalham na Administração Tributária, porque o funcionário pode ter trabalhado na Prefeitura em outra secretaria ou na mesma secretaria, porém em outro setor.

Gráfico 5 - Tempo de trabalho na prefeitura



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota-se que a maioria ainda está nos seus dois primeiros anos, isso devido à alta rotatividade dos funcionários em contrato de estágio, uma vez que a lei⁷ só permite que eles permaneçam na prefeitura por dois anos e também porque muitos se desligam voluntariamente, mesmo antes de findar o contrato.

Em relação ao tempo trabalhado na administração tributária, com exceção do servidor que trabalha há mais de 20 anos na prefeitura (mas respondeu estar trabalhando na administração tributária em um período de tempo de 11 a 20 anos), todos os outros funcionários trabalham neste departamento desde que ingressaram na prefeitura.

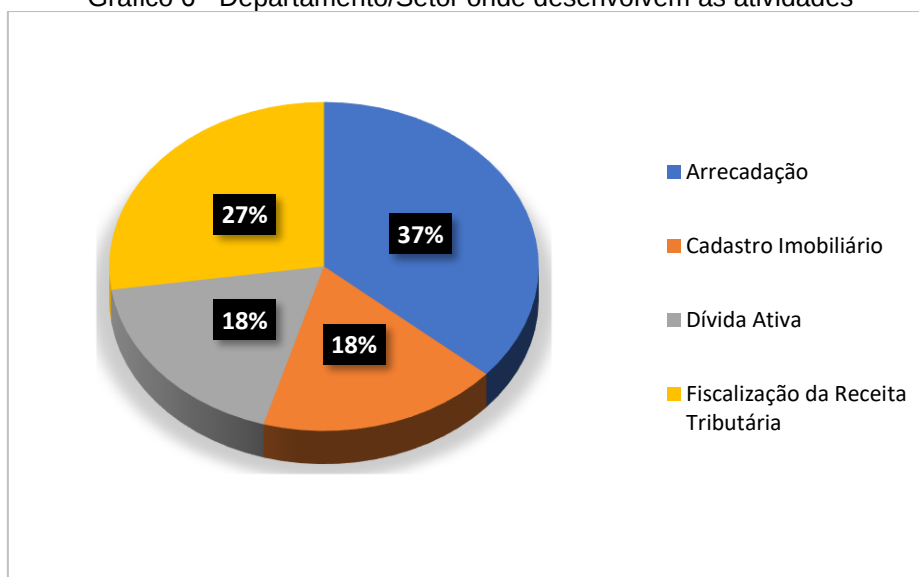
Apesar da rotatividade dos estagiários, pelos motivos já citados nessa pesquisa, é importante destacar que os funcionários trabalham na Administração Tributária por um tempo bastante razoável, o que é muito benéfico, pois conhecem os detalhes para desenvolver as demandas, sabendo identificar as necessidades de informação, onde buscá-las, como tratar as informações, classificando, colocando em planilhas, formatando, organizando, para melhor entendimento próprio e de possíveis outros usuários da informação na distribuição. Os funcionários sabem como usar a

⁷ Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que dispõe sobre o estágio de estudantes, declara em seu art. 11 que a duração do estágio, na mesma parte concedente, não poderá exceder 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência.

informação para subsidiar as tomadas de decisão e presume-se que já tenham certa experiência para saber armazená-la, de modo a recuperá-la caso necessitem.

Outro dado interessante refere-se ao principal lugar onde eles exercem as atividades, sendo que a maioria respondeu ser o departamento de Arrecadação, seguido por Fiscalização da receita tributária, cadastro imobiliário e dívida ativa.

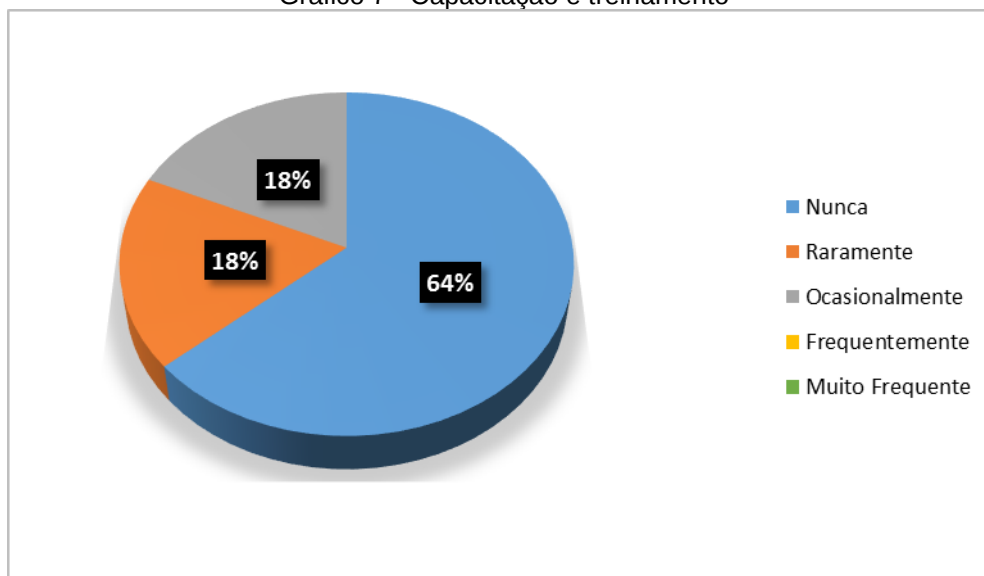
Gráfico 6 - Departamento/Setor onde desenvolvem as atividades



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Questionou-se também se os funcionários já passaram por algum processo de capacitação e treinamento. A pergunta foi realizada através de uma escala na qual escolheram a frequência de 1 a 5, sendo: 1= Nunca; 2= Raramente; 3= Ocasionalmente; 4= Frequentemente e 5= Muito frequente. Os resultados são apresentados no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Capacitação e treinamento



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nota-se que menos da metade dos funcionários já passou por algum tipo de capacitação e treinamento. Quatro funcionários responderam positivamente e somente três souberam dizer quais foram os treinamentos. Seguem os resultados no Quadro 12.

Quadro 14 - Tipo de capacitação e treinamento

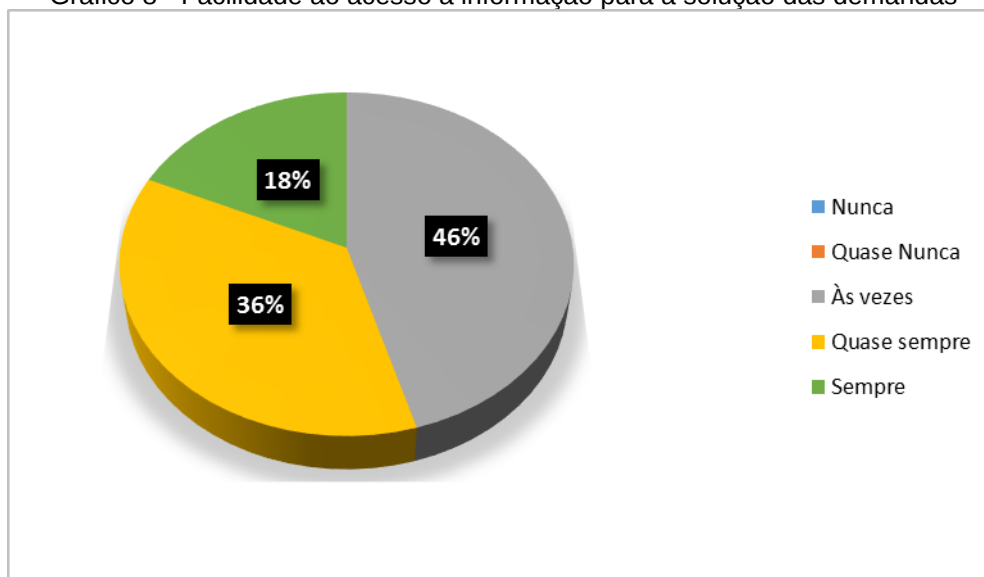
Funcionário	Escolaridade
A	Curso de ITBI.
B	Curso do Simples Nacional.
C	Treinamento no SENAI de excelência no atendimento público. Treinamento de Melhorias na Gestão de Receitas Municipais na plataforma Municípios em rede. Treinamento de utilização do Sistema de Receitas municipais de Lins. Treinamento de utilização do Sistema de Protocolo Digital do Município de Lins.
D	Não soube responder

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observou-se que a prefeitura, não tem o hábito de incentivar ou promover treinamentos aos funcionários, e promoveu, para o atual quadro, poucos treinamentos referentes à informação e às atividades da GI.

Questionou-se, ainda, a respeito do fácil acesso à informação para resolver as demandas de trabalho. A pergunta foi realizada através de uma escala na qual escolheram a frequência de 1 a 5, sendo: 1= Nunca; 2= Quase nunca; 3= Às vezes; 4= Quase sempre e 5= Sempre. Os resultados são apresentados no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Facilidade ao acesso à informação para a solução das demandas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Solicitou-se, também, que comentassem a resposta, para maior aprofundamento e melhor compreensão. Os comentários foram dispostos a seguir.

Quadro 15 - Comentários referentes à facilidade no acesso à informação para a solução das demandas

Funcionário	Comentário
A	Tem uma pessoa que trabalha comigo que sabe de muitas informações, o que facilita a solução das demandas.
B	Nossos companheiros de trabalho estão sempre dispostos a ajudar em qualquer dificuldade.
C	As áreas responsáveis pela informação, muitas vezes, desconhecem a importância do departamento em que eu trabalho para a administração pública.
D	O sistema é de fácil acesso.
E	O cadastro imobiliário é vinculado à Divisão de Projetos e ao Cartório de Imóveis, facilitando as demandas de trabalho.

F	Normalmente, as informações sobre as resoluções de demandas dependem do conhecimento técnico do gestor e/ou pessoa mais experiente da pasta, embora os conceitos das demandas estejam previstos em leis e decretos. Em muitos casos, não são claras e efetivas para resolução dos casos concretos, necessitando da expertise das pessoas experientes do departamento. Essas medidas podem criar situações em que ocorram falta de padrão na resolução de demandas.
---	--

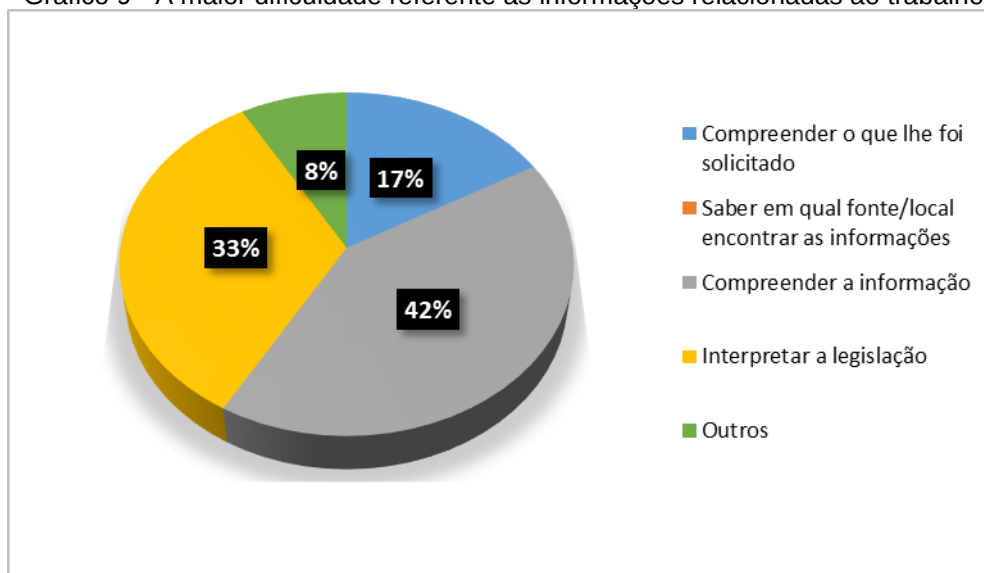
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Diante do exposto, observou-se que a maioria considera difícil o acesso às informações, por isso o preenchimento das lacunas de informação deve-se à expertise dos funcionários com mais experiência.

Outro ponto levantado foi o da dificuldade quanto às informações relacionadas ao trabalho, então, por meio de uma pergunta de múltipla escolha, perguntou-se: qual sua maior dificuldade?

As respostas estão dispostas no gráfico seguinte.

Gráfico 9 - A maior dificuldade referente às informações relacionadas ao trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A maioria considera difícil compreender a informação: sabe do que precisa e onde buscá-la, mas encontra dificuldade no uso e na tomada de decisão, diferindo do que foi apontado nas entrevistas. Talvez, por ser a maioria composta por estagiários

que ainda estão aprendendo a desenvolver o trabalho, não tenham tido tempo hábil para desenvolver certa experiência e confiança.

Uma funcionária marcou no campo “outros” justificando que uma das suas maiores dificuldade é a de depender de informações de outros setores da prefeitura e também a de encontrar informações de contato de um requerente que entrou com um processo administrativo.

Ora, a funcionária relata a dificuldade na obtenção da informação dentro do contexto do fluxo formal de informação entre os setores da prefeitura. Não especificou se são os outros setores da Administração Tributária. E outra dificuldade relatada é sobre cadastro incompleto ou incorreto, um procedimento que deve ser corrigido com urgência, uma vez que o cadastro é a base de dados, é o ponto de partida para a geração da maioria das informações necessárias à tomada de decisão.

Os funcionários responderam, também, por meio de uma pergunta aberta, qual informação o contribuinte mais busca, e as respostas são apresentadas no quadro que segue.

Quadro 16 - Informações mais buscadas pelos contribuintes

Funcionário	Informações
A	Débitos.
B	Isenção de impostos e emissão de nota fiscal eletrônica.
C	Notas fiscais.
D	Referente à IPTU atrasado.
E	Débitos atrasados.
F	Atualização de boletos vencidos.
G	Acesso ao sistema on-line e cadastro.
H	Dívida de IPTU
I	Relatórios de débitos.
J	Informações sobre débitos e forma de parcelamento das dívidas.
K	Parcelamento de débitos.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Observa-se que as informações mais buscadas pelos contribuintes são referentes aos débitos, notas fiscais e cadastro. De posse desses dados, pode-se

sugerir que os treinamentos comecem por esses temas. O sistema de cadastro bem alimentado serve de base para todas as tomadas de decisão.

Já no final do questionário, solicitou-se que os funcionários dessem sugestões para otimizar os processos no ambiente de trabalho. Alguns sugeriram, outros não. Seguem as respostas no Quadro 15.

Quadro 17 - Sugestões para otimização dos processos no ambiente de trabalho

Funcionário	Informações
A	Treinar os setores que são interligados para solução de demandas, para que haja padronização de ações.
B	Criar um setor de informação e capacitá-los, de preferência pessoas do quadro efetivo.
C	Organização no sistema do protocolo.
D	Atualização cadastral de contribuinte (E-mail, telefone/celular, endereço), facilitando tanto em solicitações/requerimentos quanto a comunicação de algum processo ou até mesmo cobrança amigável. Essa seria uma forma de ajudar no serviço cotidiano e na economia de papéis.
E	Temos uma rotatividade de média para alta de estagiários no departamento, portanto acredito que poderiam ser criados alguns procedimentos padrões para execução de tarefas que facilitassem tanto a inserção de novos colaboradores nas tarefas cotidianas quanto os colaboradores atuais em suas tarefas do dia a dia; seria desejável a padronização das tarefas e resultados a partir de demandas similares e colaboradores diferentes; também seria importante no quesito de ter um local padrão onde buscar as informações e que as informações não dependessem necessariamente da expertise de pessoas.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Diante das sugestões para a otimização dos processos no ambiente de trabalho, o destaque foi para a padronização de ações. Essa sugestão foi reforçada porque o quadro de funcionários é composto em sua maioria por estagiários e a rotatividade relacionada a eles é grande. Assim sendo, não há uma padronização na maneira de ensinar e nem na maneira de aprender. Outra sugestão foi a de um local

padrão para buscar as informações e a criação de um setor de informação. Com essas respostas, presume-se que os funcionários sintam falta dos registros das informações, como se fosse uma espécie de manual para a resolutividade das demandas e que assim dependessem menos do conhecimento tácito dos mais experientes. E mais uma vez o cadastro é citado, concluindo-se que os funcionários desejam o cadastro mais completo possível, sempre com rigor e detalhamento na alimentação dos dados, pois entendem que ele seja o ponto de partida para as informações.

5.3 Análise e apresentação dos dados coletados – observação

A técnica observação na forma direta também foi utilizada na pesquisa para a coleta de dados, por meio do Roteiro de Observação (APÊNDICE E). A observação realizou-se no período compreendido entre 01 e 20 de setembro de 2022, após o recebimento das respostas dos questionários e também após a realização das entrevistas.

A observação direta foi realizada nos quatro ambientes onde são desenvolvidas as atividades da Administração Tributária, todos localizados no prédio do Paço Municipal de Lins, sendo eles: no Saguão, onde está localizada parte do setor de Dívida Ativa e da diretoria de Arrecadação, e no 1º andar, onde estão localizadas as salas da Arrecadação, da Dívida Ativa, do Cadastro Imobiliário, da Fiscalização da Receita Tributária e sala da Fiscalização Tributária.

Para facilitar a leitura, os dados estão dispostos a seguir, separados por ambiente.

5.3.1 Observação direta no setor de Fiscalização da Receita Tributária

A Fiscalização da Receita Tributária do município de Lins é o departamento responsável por:

- a) Acompanhar e supervisionar as diversas receitas tributárias e não tributárias do município;

- b) Expedir certidões positivas, negativas e positivas com efeito negativo dos cadastros mobiliário e imobiliário do município;
- c) Acompanhar, gerir e executar junto ao sistema de escrituração fiscal e emissão de notas de prestação de serviço;
- d) Acompanhar, gerir e executar junto ao sistema simples nacional ente federado municipal, desde inclusão e exclusão, até a baixa e conferência dos valores arrecadados;
- e) Expedir orientações técnicas junto aos diversos assuntos tributários (imunidade, isenções, enquadramento de tratamento fiscal diferenciado, compensação, restituição e cancelamentos);
- f) Atender ao contribuinte, em especial instruindo no preenchimento e manuseio do sistema ISS Online.

O horário de atendimento é das 8h às 18h, situa-se no 1º andar no prédio do Paço Municipal, em uma sala onde trabalham cinco funcionários cujos perfis são apresentados a seguir.

Quadro 18 - Perfil dos funcionários da Fiscalização da Receita Tributária

	Vínculo	Horário de Trabalho	Escolaridade
Funcionário A	Servidor	8h - 14h	Graduação em Direito.
Funcionário B	Servidor	12h - 18h	Graduação em Ciências Contábeis e pós graduação em Gestão Fiscal.
Funcionário C	Servidor	8h – 14h	Graduação em Ciências Contábeis, Graduanda em Direito, especialista em Gerência Contábil, Auditoria e Finanças e mestranda em Ciência da Informação.
Funcionário D	Servidor	10h – 16h	Graduação em Administração e Ciências Contábeis, especialista em Gerência Contábil, Auditoria e Finanças, mestre e doutoranda em Ciência da Informação.
Funcionário E	Estágio	8h – 13h	Graduanda em Direito

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Disposição do ambiente: é uma sala pequena, bem iluminada, bem arejada, contendo seis mesas, uma para cada funcionário e uma onde fica a impressora e também um armário pequeno de arquivo.

Estrutura tecnológica e sistema operacional: sobre a mesa dos servidores há computadores seminovos, eles não são lentos e atendem à necessidade dos funcionários. Sobre a mesa da estagiária encontra-se um monitor e um teclado, porém não existe CPU, isso faz com que a estagiária tenha que ficar trabalhando na estação de trabalho do colega que entra às 12h, mas, quando ele chega, ela retorna a sua mesa e fica ociosa das 12h às 13h.

Em um dos dias de observação, o computador de uma das funcionárias não ligou, então ela se dirigiu até o setor de informática que, após análise, diagnosticou que o problema era no estabilizador e teria que ser substituído. Infelizmente, não havia peças para reposição e essa funcionária percorreu todos os setores do prédio para pedir um estabilizador emprestado, sem êxito. Já no final no expediente, um funcionário de outro setor surgiu com um estabilizador bem antigo, no qual constava um selo de inspeção do ano de 2009, mas que fez o computador funcionar.

Em relação à impressora, pode-se observar que há uma impressora de tecnologia de ponta, porém a diretora de arrecadação a pega emprestada por vezes, deixando a Fiscalização Tributária sem impressora. Outro detalhe observado foi o de a impressora que possui tecnologia sem fio não estar conectada com um dos computadores da sala, impedindo o funcionário de imprimir diretamente, tendo ele que salvar seus documentos em pasta compartilhada e pedir para outro colega imprimir. Esse erro foi passado à equipe da informática, mas ninguém conseguiu configurar e resolver o problema.

Os sistemas de gestão mais utilizados chamam-se Receitas e ISS Online, são da empresa Grupo Assessor. O sistema de Receitas é alimentado e utilizado por toda a Administração Tributária Municipal e também por alguns outros departamentos da prefeitura, como exemplo: A Sala do Empreendedor, nas informações do cadastro mobiliário, na taxa de abertura, alteração e encerramento de cadastro mobiliário no cadastro, taxa de licença; a vigilância Sanitária, para taxa de fiscalização sanitária; a

secretaria de Meio Ambiente, para taxa de uso de solo; a Secretaria de Obras, para taxa de alvará de construção, etc.

Trata-se de um sistema bem completo, que atende à Fiscalização da Receita Tributária nas suas demandas, mas, na realidade, o departamento não aproveita o sistema em toda a sua utilidade. Por exemplo: o sistema possui um módulo chamado Fiscalização no qual é possível programar as fiscalizações, emitir as ordens de serviço, elaborar notificações, elaborar autos de infração, etc., de modo que a programação das fiscalizações seja totalmente automática, mas os fiscais continuam fazendo tudo no Word e salvando em pastas de documentos, criando, assim, uma morosidade desnecessária no desenvolvimento do serviço.

O Sistema de ISS Online é o sistema no qual são elaboradas as notas fiscais eletrônicas do município. É bem completo e de fácil utilização. Esses sistemas foram melhor detalhados na seção denominada 'Análise dos sistemas e documentos'.

Documentos: os documentos transitam o setor de forma física e eletrônica (e-mail, protocolo digital, sistemas de gestão, sistema do Simples Nacional, etc.). Alguns exemplos: documentos pessoais dos contribuintes, contratos sociais de PJ, certidões, pareceres técnicos, notas fiscais, processos administrativos, relatórios diversos, guias de pagamentos, dentre outros.

O sistema de protocolo passou a ser digital desde 18/7/2022, logo, os documentos em papel estão diminuindo progressivamente. No entanto, há muitos documentos em suporte físico, em sua maioria, os processos administrativos criados quando o protocolo não era digital, e esses ficam em pilhas sobre a mesa dos funcionários, uma vez que não são colocados no armário de arquivo existente na sala. O armário de arquivo contém alguns materiais de escritórios e hardwares sem funcionamento.

Um detalhe que chama a atenção é que esses processos administrativos em papel transitam sem uma capa de remessa, pois a remessa é feita apenas digitalmente, não havendo o controle de envio e recebimento por parte do setor. Isso porque não é dado recebimento no processo imediatamente. Só é dado o recebimento quando o processo já está sendo tramitado para outro setor e o sistema barra a tramitação indicando que ele não consta no setor. Tal fato é preocupante, pois isso pode acarretar extravios nos processos e perda de informações.

Demandas de trabalho: as demandas chegam ao setor pessoalmente, por telefone, por e-mail, por processos administrativos físicos, pelo protocolo digital, pelo sistema do Simples Nacional, pelo sistema dos bancos conveniados e online pelo sistema de gestão ISS online.

- **Pessoalmente:** o contribuinte dirige-se até a sala e solicita alguma informação, orientação, ou algo mais elaborado que tenha que ser feito por meio de processo administrativo, como exemplo, uma isenção de ITBI. Nesse segundo caso, o contribuinte é orientado a descer até o saguão, dirigir-se ao departamento de Arrecadação e protocolar o pedido de maneira digital. O protocolo não é efetuado na sala da fiscalização da receita tributária, apesar de todos os funcionários terem a senha para fazê-lo, pois foi padronizado que os protocolos de forma pessoal só serão realizados na praça de atendimento, no saguão. Observou-se que a grande maioria dos contribuintes que procura informações pessoalmente é composta por contadores (que procuram informações diversas) ou Microempreendedores Individuais (MEI) desejando liberação de cadastro para emitir a nota fiscal eletrônica e orientação sobre como emití-la.
- **Telefone:** as demandas são diversas, por exemplo, o questionamento de valor de alíquota para determinado serviço, orientação sobre como proceder para cancelamento de nota fiscal, orientação sobre como emitir nota fiscal, entre outros. É importante destacar que, caso não seja resolvido por telefone, o funcionário orienta a pessoa a enviar um e-mail.
- **E-mail:** semelhante ao telefone, as demandas que surgem por e-mail são diversas, porém esse meio, especificamente, é o preferido pelos funcionários, pois há o registro da informação, assim como maior facilidade em transformar o questionamento/pedido do contribuinte em processo administrativo digital, uma vez que o contribuinte tem possibilidade de enviar um requerimento juntamente com documentos e o funcionário enviar para o protocolo digital. Percebeu-se que, diferentemente das demandas pessoais, quando a demanda surge por e-mail, o funcionário realiza o protocolo digital.

- **Processos administrativos físicos:** as demandas chegam à fiscalização oriundas de outros setores, uma vez que o protocolo físico não existe mais.
- **Protocolo digital:** desde 18/7/2022, todos os processos nascem digitais, são tramitados para a fiscalização, originados na própria fiscalização, vindo do protocolo, quando o contribuinte demanda diretamente para a fiscalização ou vindo de outros departamentos/ setores, quando a fiscalização é o departamento meio ou departamento fim.
- **Simples Nacional:** de acordo com Brasil (2006), “O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte”. Assim, a fiscalização possui atividades diárias a desenvolver nesse sistema em relação às empresas estabelecidas no município e enquadradas nesse regime tributário.
- **Bancos conveniados:** diariamente, realiza-se por meio de arquivos enviados pelo banco conveniado, nesse caso, o Banco do Brasil, a identificação dos pagamentos e baixa dos débitos referentes ao ISS das empresas enquadradas no Simples Nacional.
- **ISS online:** a fiscalização possui atividades diárias a desenvolver nesse sistema, como a liberação dos cadastros mobiliários e de contribuinte, Autorização para Impressão de Documento Fiscal (AIDF) e consulta e análise dos pedidos de certidões. É importante destacar que os contribuintes também podem solicitar atendimento online pelo chat, nesse sistema de gestão, e eles o fazem. No entanto, os chamados ficam lá e os fiscais não utilizam esse meio para atendimento.

As demandas são solucionadas por meio do conhecimento técnico e experiência dos funcionários. Percebeu-se que, em caso de dúvida sobre como proceder em relação a uma demanda, o funcionário recorre a um colega de trabalho com mais experiência, porém nem todas as demandas são solucionadas. Não há procedimentos padrões registrados a serem seguidos, cada um faz de acordo com o que considerar mais viável.

Observou-se, ainda, que os processos administrativos físicos pendentes de solução ficam numa pilha em um canto de cada mesa dos funcionários, enquanto os digitais ficam aguardando no sistema de protocolo.

Busca de informação: os funcionários buscam informações por meio dos colegas de trabalho, pesquisam em casos análogos, na legislação, nos sistemas de gestão e nas pastas de documentos nos computadores, confirmando o que foi explanado na entrevista. Em relação a este último item, percebeu-se que há diretórios compartilhados, e nesses diretórios existem inúmeras pastas de documentos, inclusive algumas pastas padrão, como: pasta de ordem de serviço, pasta de notificações de lançamento, pasta de AIIIM, entre outras. Além disso, cada funcionário tem uma pasta dentro da rede e organiza seus documentos do modo que achar mais viável, não existe um padrão.

Atendimento: é realizado de modo cortês, educado e, na maioria das vezes, célere. Os funcionários têm bastante segurança no atendimento, com exceção da estagiária, que tem praticamente uma função de telefonista/secretária, direcionando os atendimentos aos servidores. Isso ocorre porque os perfis dos fiscais são completamente diferentes dos outros funcionários, por conta de questões relacionadas ao sigilo fiscal, então a estagiária não tem acesso a muitas informações e também não tem senha para entrar em todos os sistemas de gestão.

5.3.2 Observação direta no departamento de arrecadação e setor de dívida ativa

No que tange ao instrumento de observação direta dos departamentos de Arrecadação e Dívida Ativa, é importante ressaltar que ela foi feita de uma só vez para os dois setores, pois, apesar de distintos no papel, na prática, esses setores estão no mesmo espaço físico e suas atividades são desenvolvidas pelas mesmas pessoas.

A Arrecadação é a Diretoria responsável por:

- a) efetuar os lançamentos de tributos em geral, estabelecidos e enquadrados legalmente de forma genérica, tais como taxa de coleta de lixo, ISSQN fixo e IPTU;

- b) efetuar a baixa e conferência dos arquivos retorno de arrecadação dos tributos municipais;
- c) prestar atendimento ao munícipe na praça de atendimento da prefeitura;
- d) gerir as atividades de recursos humanos dos departamentos e setores de dívida ativa, cadastro imobiliário, fiscalização de tributos e fiscalização da receita tributária.

Já o setor de dívida ativa é responsável por:

- a) Efetuar acompanhamento e execução das inscrições dos créditos municipais, tributários ou não, em dívida ativa;
- b) Realizar a gestão, execução e acompanhamento, subsidiariamente, das execuções fiscais;
- c) Prestar informações de apoio à Secretaria dos Assuntos Jurídicos.

A diretoria de Arrecadação/ setor de Dívida Ativa desenvolve suas atividades em dois espaços distintos no Paço Municipal: o primeiro é no saguão, onde se localiza a praça de atendimento da prefeitura; o segundo é no primeiro andar do prédio, onde trabalha a diretora e são desenvolvidas outras atividades distintas do atendimento presencial.

O horário de atendimento no Saguão é das 9h às 17h, enquanto no primeiro andar é efetuado das 8h às 18h.

Ao todo, são nove funcionários cujos perfis estão no quadro seguinte.

Quadro 19 - Perfil dos funcionários da Arrecadação/ Dívida Ativa

	Vínculo	Horário de Trabalho	Escolaridade	Local de Trabalho
Funcionário A	Servidor	9h - 18h	Graduação em Matemática e pós-graduação em Gestão Pública.	1º andar
Funcionário B	Servidor	9h - 18h	Graduação em Engenharia de Automação e Controle.	1º andar

Funcionário C	Servidor	9h – 18h	Graduação em Administração.	Saguão
Funcionário D	Estágio	8h – 14h	Graduanda em Direito	Saguão/ 1º Andar
Funcionário E	Estágio	8h – 13h	Graduanda em Logística	1º Andar
Funcionário F	Estágio	12h- 17h	Graduanda em Logística	1º Andar
Funcionário G	Estágio	12h- 17h	Graduanda em Direito	Saguão
Funcionário H	Estágio	12h- 17h	Graduação em Administração e Graduanda em Logística	Saguão
Funcionário I	Estágio	12h- 17h	Graduanda em Administração	Saguão

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Disposição do ambiente: Saguão - é nesse espaço que funciona a praça de atendimento da prefeitura. É um espaço grande, recém reformado, bem iluminado e bem arejado e possui guichês de atendimento separados por secretarias. A Arrecadação/ Dívida Ativa está localizada à esquerda de quem entra pela porta principal, possui quatro guichês de atendimento. **1º andar** - uma sala grande, bem iluminada, bem arejada, contendo seis mesas das quais três são utilizadas pela Arrecadação/ Dívida ativa, uma para a impressora e as outras duas pelo departamento de Cadastro Imobiliário. Na sala existe um enorme armário de arquivo, montado em toda a lateral esquerda da sala.

Estrutura tecnologia e sistema operacional: Saguão – existem quatro guichês e em cada um deles há um computador novo, semelhante aos outros computadores do saguão, e são padronizados. Existem duas impressoras disponíveis para uso exclusivo da Arrecadação e Dívida Ativa, isso porque o volume de trabalho é muito grande, principalmente em relação a digitalizar os documentos dos contribuintes para protocolar o processo digital.

1º andar – Em cada mesa há um computador seminovo. Em um dos dias de observação, notou-se que há um computador bastante lento, e a estagiária que o utiliza leva bastante tempo para desenvolver suas atividades, pois ele trava constantemente. A impressora, apesar de ser de última geração, às vezes, para de funcionar, assim, a diretora da Arrecadação empresta a impressora do setor de

Fiscalização da Receita Tributária até que a sua seja reparada. Apesar de haver um departamento de informática para dar apoio à Administração Tributária, quando os objetos se quebram, até que sejam consertados, geram certa morosidade no desenvolvimento dos serviços.

O sistema de gestão mais utilizado também é o Receitas, no qual se encontram os módulos de cadastro e se desenvolve a maior parte das atividades. Ele é a base da maioria dos dados e informações.

Documentos: Os documentos existentes no saguão e na sala do primeiro andar são quase os mesmos, exceto os documentos armazenados no arquivo, que serão citados posteriormente.

Semelhante ao departamento de Fiscalização da Receita Tributária, os documentos transitam no setor de forma física e eletrônica (e-mail, protocolo digital, sistemas de gestão, sistema de bancos conveniados, site do Tribunal de Justiça de São Paulo, etc.). Alguns exemplos: documentos pessoais dos contribuintes, Termo de Confissão de Dívida, Certidão para extinção de execução fiscal, Documento de Arrecadação Municipal, Relatório de contribuintes inadimplentes, etc.

Observou-se, na sala do primeiro andar, que os processos administrativos físicos a serem resolvidos ficam sobre as mesas dos funcionários. Existe, também, uma caixa de papelão sobre a bancada do armário, onde os funcionários colocam os processos físicos que serão transportados para secretarias, diretorias, departamentos e setores que estão no Centro Administrativo, localizado em outro prédio. Quando retorna, a caixa está cheia de processos a serem resolvidos pelos setores que compõem a administração tributária. Uns processos possuem capa de remessa físicas, outros não.

Ainda em relação aos processos físicos, diferente da receita tributária, foi criada uma capa de remessa em papel para acompanhar os processos que saem do setor, garantindo, assim, maior segurança em relação a extravio.

No armário, estão arquivados os livros de Rol de lançamento de IPTU e de Rol de lançamento de ISS, dos últimos três anos, assim como alguns materiais de escritório e hardwares sem uso. Os relativos aos anos anteriores foram enviados ao arquivo geral (arquivo morto).

Demandas de trabalho: as demandas chegam ao setor pessoalmente, por telefone, por e-mail, por processos administrativos físicos, pelo protocolo digital e pelo sistema dos bancos conveniados.

- **Pessoalmente:** o contribuinte é atendido no saguão, na praça de atendimento, onde recebe orientação sobre diversos assuntos; há também o serviço de emissão de boletos, além de ser o local onde o contribuinte protocola seus requerimentos digitalmente. A grande maioria procura a Arrecadação e Dívida Ativa para renegociar seus débitos. Percebeu-se que grande parte alega desconhecer as dívidas e dizem que só ficaram cientes após um bloqueio eletrônico de conta bancária. Sugere-se o envio de uma comunicação aos contribuintes com as informações relativas aos seus débitos para que assim não aleguem o desconhecimento e possam comparecer para negociação antes que sua conta bancária seja bloqueada.
- **Telefone:** as demandas, em sua maioria, são para solicitar informações referentes ao valor de dívidas, porém as informações não são passadas por telefone, e os funcionários orientam as pessoas a comparecerem na praça de atendimento ou enviarem um e-mail.
- **E-mail:** semelhante ao que ocorre na Fiscalização da Receita Tributária, esse é o meio preferido pelos funcionários, pois há o registro da informação, a comunicação é mais padronizada, existe a facilidade de transformar o questionamento/pedido do contribuinte em processo administrativo digital, etc.
- **Processos administrativos físicos:** as demandas chegam à Arrecadação e Dívida Ativa oriundas de outros setores, uma vez que o protocolo físico não existe mais. Como exemplo, pode-se citar os oriundos do setor de Tesouraria – assuntos relativos à compensação de e os oriundos da Secretaria de Assuntos Jurídicos – processos referentes à execução ou extinção de execução fiscal. É importante destacar que o maior número de processos são os originados na Secretaria dos Assuntos Jurídicos.

- **Protocolo digital:** com a implantação do Protocolo digital em 18/7/2022, já mencionado anteriormente, todos os processos administrativos nascem digitais. Então, eles são tramitados para a Arrecadação/ Dívida, originados na própria Arrecadação/ Dívida, vindo do protocolo, quando o contribuinte demanda diretamente para a fiscalização, ou vindo de outros departamentos/ setores, quando a Arrecadação/ Dívida são os setores meio ou setores fim.
- **Bancos conveniados:** diariamente, realiza-se por meio de arquivos enviados pelo banco conveniado, nesse caso, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, a identificação dos pagamentos e baixa dos débitos referentes aos créditos de origem tributária ou não.
- **Site do Tribunal de Justiça de São Paulo:** diariamente, realizam-se consultas a fim de verificar o andamento das execuções fiscais.

As demandas pelo telefone e por e-mail são filtradas pelos estagiários, que possuem senha do protocolo digital e transformam os requerimentos em processos administrativos digitais. As demandas pessoais são solucionadas pelos estagiários dependendo do nível de complexidade, pois os casos mais complexos são encaminhados aos funcionários, ou seja, os estagiários fazem o filtro e resolvem o que lhes compete.

Busca de informação: os funcionários buscam informações no sistema de gestão, nos processos administrativos, na legislação, no site do Tribunal de Justiça de São Paulo, em pasta de documentos do computador para utilizar informações de processos semelhantes já findados e, principalmente, com duas colegas de trabalho: a diretora ou uma funcionária bastante experiente, lotada na Fiscalização da Receita Tributária. Assim, confirma-se a resposta da entrevista.

Atendimento: no saguão, são realizados os casos mais rotineiros, por meio de senha retirada no local. Os funcionários são pacientes e educados. A digitalização de documentos para fazer os processos digitais torna o atendimento um pouco lento. Se surgir algum caso mais complexo, o contribuinte é encaminhado à sala do primeiro andar onde trabalham cinco servidores: a diretora, um funcionário e três estagiários.

O atendimento nesse ambiente também é realizado de maneira cortês e os funcionários mostram-se bem seguros em relação às demandas que surgem.

5.3.3 Observação direta no setor de cadastro imobiliário

O departamento de Cadastro Imobiliário é responsável por:

- a) gerir o cadastro imobiliário, inscrições e atualizações de dados do imóvel, como de seus proprietários, compromissários e posseiros;
- b) gerar informações fundamentais junto à base de cálculo dos lançamentos dos impostos de ITBI e IPTU;
- c) expedição de certidões, como a de valor venal e medidas e confrontações.

O horário de atendimento é das 8h às 18h, situa-se no primeiro andar no prédio do Paço Municipal, na mesma sala em que está a Arrecadação e Dívida Ativa. O quadro de funcionários é composto por um servidor e dois estagiários cujos perfis são apresentados a seguir.

Quadro 20 - Perfil dos funcionários do Cadastro Imobiliário

	Vínculo	Horário de Trabalho	Escolaridade
Funcionário A	Servidor	8h - 18h	Graduação em Administração.
Funcionário B	Estágio	8h - 13h	Graduando em Arquitetura e Urbanismo.
Funcionário E	Estágio	12h – 17h	Graduando em Arquitetura e Urbanismo.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Disposição do ambiente: uma sala grande, bem iluminada, bem arejada, contendo seis mesas das quais duas são utilizadas pelo Cadastro Imobiliário e três, pela Arrecadação/ Dívida Ativa. Do lado esquerdo da sala, há um enorme armário de arquivo que é dividido entre esses setores.

Estrutura tecnológica e sistema operacional: sobre a mesa do servidor há um computador novo, de última geração e potente, visto que é necessário um processador potente para que funcione o programa que contém todas as plantas, digitais, de quadras e lotes do município. Já na mesa do estagiário há um computador antigo.

Os sistemas mais utilizados é o Receitas, que possui vários módulos, e dentre eles, o módulo do Cadastro imobiliários e também o Autocad, que é o *software* utilizado para visualizar as plantas das quadras e lotes, digitais.

Documentos: os documentos transitam no setor de forma física e eletrônica (e-mail, protocolo digital, sistemas de gestão). Alguns exemplos: plantas de quadras e lotes, em papel e digital, documentos pessoais dos contribuintes, contratos de compra e venda de imóveis, escrituras de imóveis, projetos de imóveis, listagem mensal de transferência de imóveis fornecidas pelo cartório de imóveis, dentre outros.

Após a implantação do sistema de protocolo digital, houve uma diminuição dos documentos em papel, porém há um grande volume de papel transitando nesse setor, uma vez que os documentos relacionados a imóveis ainda são em sua maioria em suporte físico.

Em um dos dias de coleta de dados, observou-se a visita do funcionário do Cartório de Registro de Imóveis, Títulos e Documentos e Civil das Pessoas Jurídicas da Comarca de Lins, ou somente, Cartório de Registro de Imóveis, que entregou ao funcionário do cadastro imobiliário a relação mensal referente às transferências de imóveis do mês de agosto. Há um convênio com o Cartório de Registro de Imóveis, que facilita na alimentação do cadastro e na tomada de decisão.

Demandas de trabalho: as demandas chegam ao setor pessoalmente, por telefone, por e-mail, por processos administrativos físicos e pelo protocolo digital.

Pessoalmente: percebeu-se que os contribuintes que vão buscar atendimento pessoal, geralmente, são os que possuem alguma divergência de cadastro, ou buscam por revisão de IPTU em seus imóveis ou, ainda, aqueles que questionam o funcionário sobre qual cálculo matemático foi utilizado para o resultado final do imposto que está sendo cobrado.

Telefone: as demandas são diversas, por exemplo, os cartórios de notas e protesto procuram por informações a respeito de lançamento de ITBI, as pessoas

ligam, passam o endereço de um imóvel e desejam obter a numeração de setorização de quadra e lote ou seu valor venal, dentre outros. Quando o atendimento necessita de um registro, os funcionários orientam as pessoas a enviarem um e-mail.

- **E-mail:** as demandas são diversas, sendo quase as mesmas do telefone. A única diferença é que os próprios funcionários orientam os contribuintes a enviarem o e-mail para que o pedido seja registrado e transformado em processos administrativos digitais.
- **Processos administrativos físicos:** as demandas chegam ao Cadastro Imobiliário oriundas de outros setores, principalmente da Secretaria dos Assuntos Jurídicos, em processos de execução fiscal cujo executado seja falecido, havendo necessidade de substituir o polo passivo na ação.
- **Protocolo digital:** os processos são tramitados para o Cadastro Imobiliário, originados no próprio setor, vindo do protocolo, quando o contribuinte demanda diretamente para o setor, ou vindo de outros departamentos/ setores, quando o Cadastro Imobiliário é o departamento meio ou departamento fim.

Em relação às demandas, os estagiários fazem o filtro nas que chegam por telefone e e-mail. As que chegam por processos físicos e digitais são filtradas pelo funcionário, que fica com as mais complexas e distribui as mais simples para os estagiários.

Busca de informação: os funcionários buscam por informações no Receitas, que é o sistema de gestão, na legislação, em buscadores da internet, como o Google, nas pastas de documentos dos computadores, no cartório de registro de imóveis, etc. Os estagiários costumam buscar informações com o funcionário responsável pelo setor; este funcionário busca informações para solucionar suas dúvidas com a diretora, que trabalha na mesma sala, ou com a colega que trabalha que é fiscal da receita tributária e possui bastante conhecimento técnico e experiência em toda a Administração Tributária, e acaba auxiliando a todos.

Atendimento: os funcionários são acessíveis e educados, e o atendimento, na maioria das vezes, é feito de modo célere.

5.3.4 Observação direta no setor da Fiscalização Tributária

O setor de Fiscalização Tributária é responsável por:

- a) acompanhar a geração de informações fundamentais para o cadastro imobiliário, possibilitando as inscrições e atualizações desde os dados do imóvel, e em especial conferência de seus proprietários, compromissários e posseiros.

Infelizmente, foi pouco possível aplicar esse instrumento na Fiscalização Tributária, pois o único servidor, que está exercendo suas atividades, nesse setor, estava em gozo de licença prêmio.

Assim, a diretora da Administração Tributária permitiu que fossem observados o ambiente e a estrutura tecnológica: o setor está localizado em uma sala bem pequena, arejada e bem iluminada. Possui duas mesas e sobre cada mesa há um computador bem antigo. Não havia processos físicos sobre as mesas.

Quadro 21 - Perfil dos funcionários da Fiscalização Tributária

	Vínculo	Horário de Trabalho	Escolaridade	Local de Trabalho
Funcionário A	Servidor	8h - 17h	Ensino Médio.	1º andar
Funcionário B	Servidor	-	Ensino Médio.	Apesar de estar lotado nesse setor, exerce cargo em confiança em setor distinto.
Funcionário E	Estágio	-	Graduação em Direito	Licenciada.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5.4 Análise e apresentação dos dados coletados - sistemas e documentos

A Prefeitura disponibilizou o acesso aos sistemas de gestão contratados por ela: Receitas e ISS Online. O primeiro é utilizado por toda a Administração da Receita Tributária, já o ISS Online é de uso privativo da Fiscalização da Receita Tributária e Fiscalização de Tributos, pois é o sistema de gestão da nota fiscal de serviço eletrônico (NFS-e), atribuição privativa da fiscalização.

Os sistemas são desenvolvidos pelo Grupo Assessor, uma empresa de Araçatuba – SP, especializada no desenvolvimento de softwares e serviços para a gestão pública.

O desenvolvedor do sistema disponibilizou algumas telas, com a base de dados descaracterizada, para que houvesse melhor visualização das informações. São telas com nomes fictícios, já usadas para testes e demonstrações.

Primeiramente, serão demonstradas as telas do sistema de Receitas, que têm como objetivo realizar o controle efetivo das receitas municipais de competência do Município.

Figura 8 - Cadastro de contribuintes

A imagem mostra a interface de um sistema web para o cadastro de contribuintes. O título da janela é "Cadastro de Contribuintes : 6617 - 6617 - CONTRIBUINTE DEMONSTRAÇÃO [Data de Inclusão: 19/07/2014]".

Existem duas opções de seleção: "Bloquear Movimentação" (desselecionada) e "Candidato" (desselecionada).

O formulário contém os seguintes campos:

- Código:** campo 1, valor 6617.
- Nome do Contribuinte:** 6617 - CONTRIBUINTE DEMONSTRAÇÃO.
- Sexo:** Masculino.
- RG:** (campo vazio).
- Órgão Exped.** (campo vazio).
- Data do Cadastro:** 19/07/2014.
- Produtor Rural:** Não.
- Nome Fantasia:** (campo vazio).
- Natureza:** Física.
- Porte da Empresa:** (campo vazio).
- CPF:** 999.999.999-99.
- Estabelecido:** Sim.
- Código:** 45.
- Situação:** ATIVO.
- Tipo de Endereço:** Completo.
- Data de Nascimento:** (campo vazio).
- Falecido:** Não.
- Data do Óbito:** (campo vazio).

Abas de navegação: 1 - Endereço de Residência, 2 - Endereço de Correspondência, 3 - Endereços Diversos, 4 - Comunicação, 5 - Documentos, 7 - Consultas, 8 - Características.

Campos de endereço (aba 1 - Endereço de Residência):

- Cep:** 17380-000.
- Logradouro:** 2000, ÁREA RURAL.
- Prefixo:** CHAC.
- Nº. Residência:** 0000.
- Apto:** (campo vazio).
- Complemento:** (campo vazio).
- Bairro:** 13, PATRIMONIO DE SAO SEBASTIAO DA SERRA.
- Distrito:** (campo vazio).
- Município:** DEMONSTRAÇÃO.
- UF:** São Paulo.
- País:** BRASIL.

Fonte: Grupo Assessor (2022).

No módulo contribuinte é realizado o cadastro de pessoas físicas e jurídicas. Para isso, primeiramente, deve-se ir ao campo Natureza para escolher entre Física ou Jurídica e prosseguir com o cadastro. Para pessoa física, na parte de cima, há campos para o preenchimento de dados, como: nome, sexo, RG e CPF, a situação do cadastro (ativo, inativo, cadastro online, provisório), data de nascimento, se é falecido e data de óbito, o tipo de endereço que pode variar entre livre, completo, intermediário, e na parte de baixo há abas para se cadastrar os endereços, a comunicação – e-mails, telefones – inserir documentos, entre outros. Para pessoa jurídica, na parte de cima também há campos qualificadores, como razão social, nome fantasia, inscrição estadual, CNPJ, se é estabelecido ou não, etc. A parte de baixo é semelhante à pessoa física. Há também um campo para observações, bastante utilizado pelos funcionários, para inserir informações, de modo separado, sobre os processos administrativos do contribuinte. Em cada ato executado, a requerimento ou de ofício, depois de finalizado, se insere uma observação contendo campos para o preenchimento de título, número do processo administrativo e data do processo e um campo para histórico. Assim, qualquer funcionário que abra essas observações terá acesso a todas as ações realizadas em torno de determinada pessoa ou empresa, pelos usuários do sistema. Esse campo de observação é muito importante, pois informa sobre o histórico de acontecimentos em relação a determinado cadastro, permitindo que os funcionários diminuam o tempo de busca de informações e façam inferências diversas para tomar decisões de maneira mais acertada. O sistema também oferece diversos relatórios que podem ser gerados a partir das informações ali inseridas, como: de conferência de cadastros feitos online, de cadastros duplicados, de cadastros ativos, de contribuintes com dados incompletos, entre outros.

Na Figura 7, está demonstrado que o sistema fornece o campo para o cálculo de tributo anual e o cálculo de receitas diversas. Os dois servem para se efetuar os lançamentos de débitos: o primeiro é para o lançamento anual, por exemplo, do ISS fixo; e o segundo é para o lançamento que pode ser feito de maneira diversificada, inclusive o período, podendo ser configurado para ser lançado diário, quinzenal, mensal, etc. Observou-se que somente o cálculo de receitas diversas é utilizado, inclusive para o ISS fixo que, ao invés de anual, é lançado em meses.

Figura 9 - Cadastro de contribuintes

Cadastro de Contribuintes : 4884 - 4884 - CONTRIBUINTE DEMONSTRAÇÃO [Data de Inclusão: 19/07/2014]

☐ Bloquear Movimentação ☐ Candidato

Código campo 1: 4884

Cálculo de Tributo Anual
Cálculo de Receitas Diversas

Nome do Contribuinte: 4884 - CONTRIBUINTE DEMONSTRAÇÃO Sexo: Masculino RG: 01.985.715 Órgão Exped.: SSP Data do Cadastro: 19/07/2014 Produtor Rural: Não

Nome Fantasia: CPF Inválido! Natureza: Física Porte da Empresa: CPF: 111.111.111-11 Estabelecido: Sim

Código: 45 Situação: ATIVO Tipo de Endereço: Completo Data de Nascimento: Falecido: Não Data do Óbito:

1 - Endereço de Residência 2 - Endereço de Correspondência 3 - Endereços Diversos 4 - Comunicação 5 - Documentos 7 - Consultas 8 - Características

Cep: 17380-000 Logradouro: 1 JORGE GUIMARAES JUNIOR Prefixo: RUA N.º Residência: 0217

Apto: Complemento:

Bairro: 4 SAO JOAO BATISTA Distrito:

Município: DEMONSTRAÇÃO UF: São Paulo País: BRASIL

Fonte: Grupo Assessor (2022).

Na Figura 8, apresenta-se a tela de lançamentos de débitos diversos, nela são lançados débitos como impostos, taxas, contribuições de melhoria, multas, dentre outras. Para isso, é necessário o preenchimento de campos, como: exercício, onde se escolhe qual o exercício fiscal, data de lançamento, número do processo, data do processo, se o lançamento é definitivo ou simulado. Na descrição do padrão cálculo, escolhe-se qual a natureza do que será lançado: multa, ISS fixo, taxas, alvarás, taxa de expediente, honorários advocatícios, etc. Há também um campo para observação e na parte de baixo escolhe-se o convênio, como, exemplo, a FEBRABAN, para indicar o recebimento pela rede bancária conveniada; também se preenche: a data de vencimento, a quantidade de parcelas do débito, o que acontece se a data cair em dia não útil, se antecipa, se mantém ou se prorroga, se há vencimento de cota única e, se houver, qual será a porcentagem do desconto.

Figura 10 - Lançamentos de débitos diversos

Lançamento Diverso de Tributos

Exercício: 2022 | Data do Lançamento: 14/10/2022 | Nº do Processo: | Ano Proc.: | Data do Processo: | Opção de Lançamento: Definitivo

Código: 7 | Descrição do Padrão do Cálculo: TAXA DE PUBLICIDADE

Código: | Descrição da Atividade:

Observação:

Convênio: 2 | Descrição do Convênio: TESOURARIA - CONVÊNIO: 0693 | Número do Convênio: 0693

Lista	Qtde	Valor	Descrição	Código
3	0,0000	62,6000	PUBLIC. OUTDOOR - UNID. MES	3
4	0,0000	32,2500	PUBLIC. EXT. PLACA - UNID. MES	4
5	0,0000	31,2500	PUBLIC. INT.EXT. ATIV. CINEMA UNI. MES	5
6	0,0000	31,2500	PUBLIC. FAIXA - UNID. SEMANAL	6
7	0,0000	15,6500	PUBLIC. EM VEICULO EXCLUSIVO - MES	7
8	0,0000	15,6500	PUBLIC. EM VEICULO OUTRO FIM - MES	8
9	0,0000	31,2500	PUBLIC. POR FILMES POR EXIBICAO	9

Contribuinte: 4884

Data Vencimento	Qtde Parcelas	Qtde Dias	Vencimento em Dias Não Úteis	Vencimento Única	Desconto	Total
23/10/2022	1	9	2 - Manter	16/07/2014	0,00	0,00

Fonte: Grupo Assessor (2022).

Após o lançamento, o sistema abre a possibilidade para a geração do Documento de Arrecadação Municipal (DAM), que nada mais é do que a guia que o contribuinte vai utilizar para o pagamento de seu débito, e o sistema possibilita também a geração de carnês, no caso em que foi preenchido o campo parcelas e o contribuinte poder pagar seus débitos de forma parcelada. Os relatórios de gestão também são possibilitados, como: resumo de lançamento sintético e lançamento filtrados por natureza, impostos, inscrição, data de lançamento.

Além do cadastro de contribuintes, tem-se o cadastro mobiliário, que consiste no cadastro das atividades econômicas exercidas no município, ou seja, é o cadastro de atividades profissionais e empresariais.

A tela principal desse cadastro é apresentada na Figura 9.

Figura 11 - Cadastro mobiliário

Fonte: Grupo Assessor (2022).

A aba 1 – Contribuinte - é alimentada com informações, como nome do contribuinte, data de cadastro, se a natureza é jurídica ou física, o porte da empresa, o número do CPF ou CNPJ, os endereços, os telefones e e-mails, no item 1.3, comunicação, etc. Na aba 2 – Classificação - cadastra-se a classificação do mobiliário, como profissional liberal, autônomo, comércio, prestador de serviço, indústria, se é comércio ou serviço no regime do simples nacional, entre outros. Na aba 3 - Dados Gerais - existem campos para o preenchimento de número e data do processo de abertura, como nome e número do cadastro do contador se houver contador vinculado, informações relacionadas ao alvará, etc. Na aba 4 – Características - encontram-se campos com informações de número de sócios de PJ, como também se há AIDF autorizada. Nas abas 5 Matriz, 7 Fiscalização, e 8 Cobrança, não há informações alimentadas, e a aba em que não aparece na figura se denomina Simples Nacional e é preenchida com informações das empresas que fazem parte desse regime tributário. O modulo mobiliário também permite a geração de vários relatórios, como: relatório de cadastro mobiliário por atividade, por classificação, listagem de mobiliário, mesmo endereço, relação dos mobiliários por data de abertura e data de encerramento, etc.

No município, outro importante cadastro é o imobiliário, que consiste no cadastro dos imóveis urbanos existentes na cidade. Na Figura 10, apresenta-se a tela inicial desse tipo de cadastro.

Figura 12 - Cadastro imobiliário

Fonte: Grupo Assessor (2022).

Na aba 1 – Imóvel – encontram-se informações, como código do imóvel (na prefeitura), inscrição anterior (número de inscrição utilizado no sistema de gestão anterior ao Receitas), nome do proprietário, compromissário principal e suas informações, conforme o cadastro de contribuinte, como RG, inscrição estadual, CPF, CNPJ. Isso ocorre porque os sistemas são vinculados, e o cadastro de contribuinte é a base para os outros sistemas. A seguir, encontram-se informações de endereço do imóvel, endereço de correspondência, endereços diversos e a aba 1.3 (Consulta Imobiliário) na qual estão as informações vinculadas com o cadastro mobiliário, caso no imóvel funcione alguma atividade econômica devidamente cadastrada no município.

Na aba 2 – Terreno – há informações como a área do terreno, valor venal, nome do loteamento/ bairro, algumas características (forma do terreno, se é regular,

irregular ou não especificado) e também a situação (se é no meio da quadra ou se é de esquina), entre outras.

Seguindo para a aba 3 – Edificações – encontram-se informações referentes à construção: área total construída, valor venal da construção, um campo para inserir data da construção (que não é usado), um campo para inserir imagem do projeto (que também não é usado), além de várias características que servem para classificar o imóvel em rústico, simples, regular, bom, fino e luxo. Para chegar nessa classificação, cada imóvel passa por uma análise técnica feita pela equipe da divisão de projetos, na qual, para cada item a ser avaliado, o técnico atribui uma pontuação. Assim, usando uma tabela feita no Excel com dados contidos no Código Tributário Municipal, consegue-se atribuir um valor venal para o imóvel. Seguem, na Figura 11, os itens que são avaliados e a pontuação que recebem de acordo com suas características.

Figura 13 - Pontuação das características da área construída

A) Revest. Externo (0) 1-Sem (1) 2-Madeira (2) 3-Reboco (4) 4-Cerâm./Azulejo (6) 5-Tijolo à vista (8) 6-Especial (8) 7-Pastilhas (10) 8-Pedras (12) 9-Mármore	B) Rev. Interno (0) 1-Sem (1) 2-Reboco (4) 3-Cerâmica (6) 4-Tijolo à vista (12) 5-Mármore (10) 6-Pedra / Similar (8) 7-Outros	C) Pintura Externa (0) 1-Sem (1) 2-Caixaão (3) 3-Látex (6) 4-Látex c/M. Corrida (3) 5- Óleo (3) 6-Verniz (8) 7-Especial (6) 8-Outros	D) Pintura Interna (0) 1-Sem (1) 2-Caixaão (3) 3-Látex (6) 4-Látex c/M. Corrida (6) 5-Papel Especial (8) 6-Especial (3) 7-Óleo (6) 8-Outros	E) Piso Interno (0) 1-Sem (1) 2- Tij.c/Cim.. (4) 3-Cerâmica (4) 4-Paviflex (4) 5-Tacos (4) 6-Ardosia (4) 9-Granilite (4) 7-Carpete (6) 8- Assoalho (6) 9- Especial	F) Piso Externo (0) 1-Sem (1) 2-Tijolo Comum (2) 3-Cimento (4) 4-Caco de Cerâm. (4) 5-Cerâm. Verm (4) 6-Lajota (4) 7-Granilite (6) 8-Cerâm.Esmalt. (10) 9-Pedras várias (6) 10-Outros
G) Forro (0) 1-Sem (1) 2-Ripado xadrez (3) 3-Madeira (3) 4-Chapas-Eucatex (4) 5-Estúque (6) 6-Laje (8) 7-Especial	H)Esquadrias Portas (1) 1-Mad. Compens (2) 2-Madeira Maciça (2) 3-de Ferro (4) 4-de Alumínio (6) 5-Vidro Temp. (Tipo Blindex) (6) 6-Mad. Trabalhada (4) 7-Outros	I)Esquadrias Janelas (1) 1-Vidro de Ferro (2) 2-Veneziana Ferro (2) 3-Vitrô de Madeira (4) 4-Veneziana de Madeira (4) 5-Vitrô de Alumínio (8) 6-Veneziana Alumínio (6) 7-Vidro Temp. (4) 8-Outros	J)Pintura Esquadrias (1) 1-Grafite (2) 2-Óleo (2) 3-Esmalte (3) 4-Verniz (3) 5-Outros	K) Instal. Elétrica (0) 1-Sem (1) 2-Aparente (2) 3-Semi-emb. (4) 4-Embutida (5) 5-Especial	L) Instal. Sanitária. (0) 1-Sem (1) 2-Externa (2) 3-Int. Simples (4) 4-Int. Compl. (6) 5-Acima de uma (8) 6-Acima de três (10) 7-Outros
M) Estrutura (0) 1-Taipa (1) 2-Madeira (4) 3-Tijolo Comum (2) 6-Bloco Concreto (2) 7-Bloco Cerâmico (2) 5-Metálica (4) 4-Concreto	N) Estrutura Telhado (2) 1-Madeira (4) 2-Concreto (3) 3-Metálica	O) Cobertura (1) 1-Amianto (1) 2-Telha Translúcida (1) 3-Zinco (2) 4-Telha Cer. (4) 5TelhaCim.Tégula (8) 6-Alumínio (8) 7-Laje Impermeável (8) 8-Especial (4) 9-Outras	P) Elevador (0) 1-Sem (2) 2-Com 1 (4) 3-Com 2 (8) 4-Com mais de 2	Q) Número Pav. (4) 1- Térreo (4) 2- Sobrado (2) 3- até 4 andares (1) 4- mais de 04 andares	R) Localização Vertical (0) 1-Sub-solo (2) 2-Térreo (4) 3-1º ao 3º andar (3) 4-4º ao 6º andar (2) 5-7º ao 10º andar (1) 6- Acima do 10º andar
S) Acabamentos (2) 1 - Pia Granito. (4) 2 - Torneiras Especiais (2) 3 - Soleiras de Granito (4) 4 - Portas Especiais (2) 5 - Grades Especiais (8) 6 - Vitrals (10) 7 - Piscina					

Fonte: Código Tributário Municipal de Lins (Lei complementar 256/95)⁸.

⁸ Disponível em: https://www.lins.sp.gov.br/arquivos/29_codigo_tributario_municipal.pdf. Acesso em: 08 ago. 2021.

Na aba 4 – Informações gerais – existem campos a serem alimentados com informações, como: Zona de Abrangência Fiscal (ZAF)⁹ a qual o imóvel pertence, se existe escritura, e outras informações relacionadas à escritura, que não são preenchidas, como número e data de aquisição.

As informações relacionadas aos proprietários e compromissários estão contidas na aba 5 - Proprietários -, tais como: quem são os proprietários e compromissários atuais, sua participação no imóvel em percentual e também dos proprietários e compromissários anteriores.

Na aba 6 - Cobranças/Isenções - são inseridas informações referentes à imunidade ou isenção de tributos. Preenchem-se campos, como: tipo de isenção, data de início e data de fim, qual a lei que concede o benefício, a especificação do tributo, o número e a data do processo administrativo, assim como o nome e o código de contribuinte do requerente. O correto preenchimento dessas informações possibilita que, ao lançar os tributos, o sistema interprete se para esses imóveis há novos lançamentos.

Na aba 7 - Matrícula - há campos para serem alimentados com informações referentes à escritura, matrícula e transcrição do imóvel, como: cartório, livro, folha e data da escritura, valor venal, valor comercial e ITBI, o número, livro, folha e data da matrícula e o número do registro, e transcrição, livro, folha e data de transcrição. Entretanto a única informação alimentada é o valor venal do imóvel.

Existem, ainda, mais oito abas: Área de preservação, Melhorias Logradouro, Desmembramento, Fiscalização, ITBI, Crédito, Cobrança e Número provisório, porém elas não são alimentadas.

No módulo de cadastro imobiliário também há o ícone para inserir observações e notou-se que os funcionários o utilizam muito para colocar informações referentes aos atos relativos aos processos administrativos, tais como: processo pedindo imunidade de IPTU, processo solicitando alteração de proprietário, entre outros. No entanto, observou-se também que ali há informações que deveriam ser alimentadas em lugares específicos, como a matrícula do imóvel, que se encontra facilmente no campo observação, mas está em branco na aba 7 – Matrícula.

⁹ ZAF: Zona de abrangência fiscal.

Outra tela observada foi a de Consulta de débitos na qual se consultam os débitos existentes no cadastro de contribuintes, mobiliário e no imobiliário. Além dos débitos, é possível consultar informações sobre os pagamentos, cancelamentos, os débitos inscritos em dívida ativa, os débitos ajuizados e os parcelamentos. A seguir, está a tela principal para melhor compreensão.

Figura 14 - Consulta de débitos

The screenshot displays the 'Consulta de débitos' interface. At the top, there are search filters for 'Natureza' (1 - Imobiliário Urbano), 'Código' (100), 'Contribuinte / Proprietário' (4884 - CONTRIBUINTE DEMONSTRAÇÃO), and 'Filtrar Exercício'. Below these are tabs for '1- Débitos', '2- Pagamentos', '3- Cancelamentos', '4- Div. Ativa', '5- Ajuizados', and '6- Reparcamentos'. The '4- Div. Ativa' tab is selected, showing 'Parcelas Atualizadas - [14/10/2022 sexta-feira]'. A table lists debt details for 'LANÇ. 1452779' and 'Inscrição: 100', including 'Dt.: 14/05/2021' and '4884 - CONTRIBUINTE DEMONSTRAÇÃO'. The table has columns for 'Exercício', 'Natureza', 'Inscrição', 'Nome do Contribuinte', 'Taboleta', 'Lançamento', 'Nº Proc. Jur.', 'Cód. Auto', 'Nº Auto', 'Nº ITBI', 'Nº Propeto', 'Tipo', 'Código Atividade', 'Cod Temp', and 'Contribuinte'. Below this, a section titled 'Originais da Dívida Ativa Agrupada' shows a detailed breakdown of the debt by 'Exercício', 'Lançamento', 'Par', 'Sub Dt. Lanço', 'Dt. Vencido', 'Certidão Proc.', 'Livro', 'Certidão', 'Nº Certidão', 'Nº Processo', 'Importo', and 'Vlr Total'.

Exercício	Lançamento	Par	Sub Dt. Lanço	Dt. Vencido	Certidão Proc.	Livro	Certidão	Nº Certidão	Nº Processo	Importo	Vlr Total
2021	1433993	3	0	04/01/2021	10/05/2021	56	4124	0		IPTU	86,13
2021	1433993	4	0	04/01/2021	10/06/2021	56	4124	0		IPTU	86,13
2021	1433993	5	0	04/01/2021	10/07/2021	56	4124	0		IPTU	86,13
2021	1433993	6	0	04/01/2021	10/08/2021	56	4124	0		IPTU	86,13
2021	1433993	7	0	04/01/2021	10/09/2021	56	4124	0		IPTU	86,13
2021	1433993	8	0	04/01/2021	10/10/2021	56	4124	0		IPTU	86,13
2021	1433993	9	0	04/01/2021	10/11/2021	56	4124	0		IPTU	86,13

Fonte: Grupo Assessor (2022).

Observou-se, também, que por meio dela é possível consultar o lançamento que deu origem ao débito, emitir DAM ou carnês, emitir vários relatórios, como: resumo de débitos por exercício, resumo de débitos selecionados- por exercício, extratos de débito – nada deve, extrato de débitos selecionados- por parcela com índices, extrato de débitos selecionados- por parcela, resumo de débitos – por exercício – contribuinte.

Essas foram as considerações relativas ao sistema Receitas. A seguir, serão pontuadas as observações referentes ao segundo sistema de gestão mais utilizado: o ISS Online.

O ISS Online consiste no sistema online de gestão fiscal, vinculado com o Receitas Municipais e utilizado tanto internamente, pela Fiscalização da Receita Tributária, quanto externamente, pelos contribuintes, pessoas físicas e jurídicas.

É utilizado pela Fiscalização da Receita Tributária para:

- a) Acompanhamento e controle da escrituração dos serviços prestados, tomados ou vinculados aos responsáveis tributários previstos na legislação municipal;
- b) Emissão de certidão negativa de débitos;
- c) Emissão de relatórios gerenciais;
- d) Autorização para Impressão de Documentos Fiscais (AIDF);
- e) Emissão de guia de recolhimento de ISS para os contribuintes;
- f) Cadastrar notícias e comunicados aos contribuintes.

É utilizado pelos contribuintes para:

- a) Escrituração fiscal
- b) Consulta de débitos e pagamentos;
- c) Emissão de Guias;
- d) Atendimento online;
- e) Solicitação de certidão negativa de débitos;
- f) Autenticação de documentos.

Como já mencionado anteriormente, as demandas da Fiscalização Tributária também têm origem no sistema ISS Online, assim sendo, para melhor compreensão, segue a tela de pendências da Fiscalização na Figura 13.

Figura 15 - Tela de pendências da fiscalização

</

Fonte: Grupo Assessor (2022).

A tela de pendências é separada por tipos de demandas. A 1ª - Usuários Aguardando Ativação – é composta pelos usuários que aguardam ativação no ISS Online, ou seja, os usuários que aguardam a autorização do fiscal para poder utilizar o sistema. Seus perfis são classificados em: Construção civil, Contador/Escritório, Contribuinte, MEI, Órgão público e Prestador/Tomador.

Na 2ª - AIDF Aguardando Autorização – estão os usuários do sistema que já tiveram seu cadastro ativado e precisam dessa autorização para começar a emitir a nota fiscal de serviço eletrônica.

Na 3ª - Solicitações de Alteração de Contador – estão as empresas que querem vincular um contador pela primeira vez ou desejam trocar o contador que está vinculado. É importante destacar que os fiscais não realizam as inclusões e alterações por aqui, tendo o contribuinte que requerer por e-mail a fim de formalizar um processo administrativo digital.

A 4ª e a 5ª – Lembrete de Fiscalização e Autorização de Cancelamento/Substituição – não são utilizadas pelos fiscais.

A 6ª – Lista de Espera para Atendimento Online – contém uma lista de contribuintes aguardando atendimento on-line. Em cada linha há um número de

atendimento, data e hora da solicitação, o nome do contribuinte e o assunto. Todavia, os fiscais nada fazem e os contribuintes ficam aguardando.

Na 7ª - Autorização de certidão - encontra-se a lista de pedidos de certidão composta por certidão de contribuinte, de débitos imobiliários e de débitos mobiliários. Há informações também como o RG ou CNPJ de quem fez a requisição, o nome do requerente e a data de solicitação. É importante destacar que o sistema está configurado para, quando não houver débitos, a certidão negativa sair automaticamente. Logo, o fiscal já sabe que se a certidão estiver aguardando nessa lista para verificação, ou ela sairá positiva com efeito negativo ou sairá positiva.

Assim como o sistema de Receitas, o ISS Online também permite a geração de diversos relatórios que auxiliam na tomada de decisão. Na Figura 14 demonstram-se as categorias.

Figura 16 - Relatórios no ISS online



Fonte: Grupo Assessor (2022).

O sistema possibilita também o cadastro de notícias, que consiste em informações que a fiscalização considera importantes para passar aos contribuintes. Elas ficam disponíveis na primeira página visualizada e o contribuinte acessa o sistema. Seis notícias foram consideradas ativas, tendo como títulos: Simples

Nacional -notificação- domicílio tributário eletrônico; Valor da terra nua, ITR 2022; Taxa de expediente, Código Tributário Municipal; Alíquota Simples Nacional; Prorrogação de prazo para homologação do sistema de informações e Simples Nacional - NFS-e.

Figura 17 - Tela de cadastro de notícias

Fonte: Grupo Assessor (2022).

Por último, observou-se a tela de emissão das notas fiscais eletrônicas, conforme demonstrado na Figura 16, a seguir.

Figura 18 - Tela de emissão de nota fiscal eletrônica

Prestador				Tomador			
Registros Válidos	Registros Cancelados	Movimento Econômico	Base de Cálculo	Valor do Imposto Próprio Gera Municipal (IPI/M)	Retido Base de Cálculo	Retido Valor do Imposto	
1	0	R\$ 1.359,00	R\$ 1.359,00	R\$ 67,95	R\$ 0,00	R\$ 0,00	

Lote	Sig.	Nota	Data	Hora	CPF/CNPJ	Tomador	Resp. Imposto	Local do Serviço	Valor	Imposto	Situação
208655	1	83	06/10/2022	08:19:15	48100923000141	TOMADOR DEMONSTRAÇÃO	Prestador de Serviços	Dentro do Município	1.359,00	67,95	Normal

Fonte: Grupo Assessor (2022).

Há campos para se fazer buscas por: número da nota, CPF/CNPJ do tomador, data de emissão, valor da nota, lote, sequência, local do serviço, bem como um campo para ativar ou não a visualização de notas canceladas.

Há também um campo para escolher a competência e o ano. Isso possibilita a visualização de todas as notas emitidas em determinada competência.

No campo - Resumo mensal - encontram-se informações referentes ao prestador e ao tomador: no prestador, há os números de registros válidos e cancelados, ou seja, das notas válidas e canceladas, o movimento econômico (o valor total de todas as notas de determinado período), a base de cálculo (para a apuração

do ISS) e valor do imposto próprio guia municipal (DAM); no tomador, há informações sobre a retenção do ISS. Os campos são: Retido/Base de cálculo (refere-se à base de cálculo relativa ao valor do imposto retido) e Retido/Valor do Imposto (mostra qual o valor de ISS referente àquela base de cálculo deverá ser recolhido pelo tomador).

Observa-se, também, uma listagem sintética com as notas emitidas e organizadas, da mais recente para a mais antiga. Verificam-se informações, como: Lote, Sequência, Nota, data, Hora, CPF/CNPJ, Tomador, responsável pelo imposto, Local do serviço, valor, imposto e situação. Ao clicar nas notas, é possível visualizá-las individualmente.

É importante destacar que na emissão da nota é possível que o próprio contribuinte de natureza jurídica cadastre o tomador do serviço, caso este não exista no banco de dados tributário que é o sistema de Receitas. Assim, observou-se que o cadastro também é alimentado de forma externa.

Foram observados, também, outros documentos, tais como: Notificação preliminar, Notificação de lançamento, Termo de confissão de dívida, Certidão de Dívida Ativa, Certidão negativa de débitos, Relação de transferência de imóveis, decretos, Código Tributário Municipal, entre outros.

Para melhor visualização e compreensão dos resultados obtidos por meio dos instrumentos de coletas de dados apresentados ao longo dessa seção foi elaborado um quadro que sintetiza esses resultados.

Quadro 22 - Resultados obtidos através dos instrumentos de coletas de dados

A maior parte da informação orgânica decorre de demandas externas.
Os gestores e funcionários mais antigos conseguem identificar as necessidades de informação.
As fontes de informações utilizadas pela administração tributária para a coleta de dados e tomada de decisão são: legislação tributária, diretrizes sobre escrituração fiscal, banco de dados da prefeitura, documentos pessoais dos contribuintes, escritura, matrícula, projetos e contratos de compra e venda de imóveis, documentos de Pessoas Jurídicas (contratos sociais), procurações, outros setores da prefeitura, pasta de arquivos nos computadores, processos administrativos, site do Tribunal de Justiça de SP e sites de busca na internet.
Necessidade de simplificação na busca pela legislação no site da prefeitura.
Necessidade de transformar os documentos de suporte físico para suporte digital.
Necessidade de integração dos diversos sistemas utilizados pela prefeitura para sincronizar a atualização do cadastro fiscal.
Necessidade de reunir a legislação utilizada em uma pasta padrão e de fácil acesso.

Na falta da informação no banco de dados a lacuna é preenchida por mecanismos de buscas na internet e outros funcionários.
Necessidade de transformar o conhecimento tácito dos funcionários em conhecimento explícito.
Necessidade de padronizar o armazenamento das informações.
A atualização referente à legislação tributária e atualização de cadastro são os principais motivos na busca de informações tributárias municipais pelos contribuintes.
Há muitos contribuintes que preferem buscar a informação pessoalmente mesmo tendo a possibilidade de buscá-las por meio das tecnologias de informação e comunicação.
Os funcionários da Administração Tributária são educados e acessíveis.
A maioria dos contribuintes se mostrou satisfeita referente às informações recebidas para solução de dúvidas.
50% dos contribuintes não costuma consultar informações pelo site da prefeitura.
A parte dos contribuintes que consulta as informações pelo site acha a consulta de fácil acesso, porém salienta que o site é vago em informações.
Do rol padrão de serviços ofertados pela Administração Tributária, os mais utilizados, Emissão de nota fiscal e Encerramento fiscal, são serviços em que o próprio contribuinte manipula as informações, inserindo dados no cadastro de forma autônoma e alimentando o banco de dados da prefeitura.
Os contribuintes entram em contato de forma equânime com as duas divisões que compõem a Administração Tributária.
Todos os funcionários com vínculo estatutário têm, no mínimo, formação em nível superior, trabalham há um tempo razoável na Administração Tributária e sabem como usar a informação para subsidiar as tomadas de decisão.
O quadro de funcionários é composto em sua maior parte por estagiários, o nível de escolaridade que predomina é o superior incompleto.
A prefeitura não tem o hábito de incentivar ou promover treinamentos aos funcionários da Administração Tributária, sendo que menos da metade dos funcionários já passou por algum tipo de capacitação e treinamento.
Alta rotatividade dos funcionários em contrato de estágio.
A maioria dos funcionários desenvolve suas atividades no setor de arrecadação.
A maioria dos funcionários considera difícil compreender a informação: sabe do que precisa e onde buscá-la, mas encontra dificuldade no uso e na tomada de decisão.
Necessidade de maior comunicação e troca de informações entre os setores da prefeitura.
Necessidade de maior atenção com o cadastro, que se encontra, por vezes, incorreto ou incompleto.
As informações mais buscadas pelos contribuintes são referentes aos débitos, notas fiscais e cadastro.
Necessidade de padronização de ações nos processos para resolução de demandas.
Necessidade de maior segurança no transporte dos processos físicos.
Necessidade de mais treinamentos referentes aos sistemas de gestão e informação adotados, para que eles não continuem subutilizados.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A análise dos resultados obtidos ao longo da pesquisa demonstrou alguns elementos representativos a respeito do tratamento da informação pela Administração Tributária Municipal.

No que tange à existência de ferramentas de gestão da informação para atendimento ao cidadão e acesso à legislação e análise de suas características, foi constatado que é ofertado ao usuário que busca pela legislação, inclusive a tributária, a disponibilização de sua consulta pelo site, porém essa consulta não é das mais fáceis, recebendo críticas tanto dos usuários externos (contribuintes em geral), quanto dos usuários internos (funcionários), que declaram que o jeito que a busca é disponibilizada torna a pesquisa dificultosa.

Já em relação ao atendimento, existem tecnologias de informação e comunicação, como os e-mails institucionais, utilizados de forma constante pelos contribuintes, como também as inseridas nos sistemas de gestão, o ISS online, sendo vários os atendimentos realizados por ele, como a ativação dos usuários, a autorização para a impressão de documento fiscal, a autorização de certidão de débito, a solicitação para alteração de contador e o atendimento online, sendo que os dois últimos não são utilizados pelos funcionários. O contribuinte faz a requisição e espera eternamente uma resposta ser enviada, porque isso não acontece. Diante disso, constata-se que existe sim as ferramentas, porém a referente à legislação necessita de melhorias e às ferramentas referentes ao atendimento, nem todas as que estão disponíveis são aproveitadas.

Em relação à identificação das fontes de informação utilizadas pela administração tributária para coleta de dados e tomada de decisão, apurou-se que elas consistem na legislação tributária, diretrizes sobre escrituração fiscal, banco de dados da prefeitura, como os sistemas de gestão e o protocolo digital, documentos das pessoas físicas e jurídicas, escritura, matrícula, projetos e contratos de compra e venda de imóveis, outros setores da prefeitura, processos administrativos, site do Tribunal de Justiça de SP, sites de busca na internet e também as pastas de documentos dos computadores, porém, em relação à essa última fonte citada, não existe um padrão para a organização e armazenamento, formando cada funcionário o seu próprio padrão de arquivo, mesmo em pastas compartilhadas, dificultando assim, o compartilhamento e o reuso da informação.

As tomadas de decisão sobre assuntos da área tributária são alicerçadas nas informações retiradas do banco de dados utilizado pela administração tributária, esse banco de dados é composto por processos análogos, armazenados em pastas de documentos do computador e nos sistemas de gestão utilizados, principalmente o Receitas Municipais, que é o banco de dados de cadastros de contribuinte, mobiliário e imobiliário, sendo reconhecido pelos funcionários a importância de um cadastro realizado da maneira mais completa possível e até o desejo de que todos os cadastros da prefeitura fossem integrados, o que possibilita a confirmação da hipótese de que é o conjunto de informações dos contribuintes que disciplina e direciona a tributação. Tratá-las para que sejam mantidas com alto grau de confiabilidade por todo o processo faz parte da aplicação da gestão da informação na administração tributária, com o intuito de otimizar os métodos a fim de que a arrecadação seja aproveitada em todo o seu potencial.

Por fim, identificou-se, por meio dos instrumentos de coleta de dados que a princípio os participantes da pesquisa não fazem referência a informações específicas, de forma pontual, mas, sim, aos procedimentos a serem implantados e ou corrigidos a fim de tornarem os setores que compõem a Administração Tributária mais eficientes e eficazes, quais sejam: 1) a simplificação da forma como é disponibilizada a busca pela legislação, conforme já citado anteriormente, atualmente ofertada de maneira considerada complicada; 2) a ampliação dos documentos disponíveis em suporte digital, tornando a busca mais facilitada e mais ágil; 3) que os cadastros e os sistemas de toda a prefeitura sejam integrados, assim o cadastro se manteria atualizado; 4) que o armazenamento das informações seja otimizado, possibilitando o uso e o reuso da informação e 5) que seja realizada a padronização de ações, registrando os procedimentos necessários ao fazer organizacional para que não haja tanta dependência do conhecimento tácito dos funcionários com mais experiência.

Como é possível ver pela análise realizada por meio da triangulação de dados, percebe-se que a Administração Tributária não possui conhecimentos e competências voltados à informação, sendo isso determinante na escassez de atividades e ações relacionadas à GI, o que fragiliza suas atividades. Diante disso, foram elaboradas 22 diretrizes voltadas à Administração Tributária Municipal que visam instrumentalizar os

gestores e funcionários a fim de minimizar as fragilidades encontradas no universo de pesquisa e assim proporcionar processos organizacionais mais assertivos em busca da implantação e desenvolvimento GI.

Estas diretrizes, fazem parte de seis processos:

- 1) **Conscientização:** visa promover entre todos os colaboradores, partindo do (a) secretário (a) da SEPLAFI, a compreensão sobre a importância da GI, de modo que não haja hesitação na sua implantação e desenvolvimento. Para isso, deve-se buscar treinamento e capacitação.
- 2) **Mapeamento da Informação necessária:** consiste no processo, realizado por todos os funcionários, no qual é feito o levantamento das informações que são necessárias ao fazer organizacional, mapeando os fluxos informacionais e compreendendo o motivo de cada informação ser utilizada para cada demanda. Incentive-se aqui o registro das informações e padronização dos processos, com o objetivo da criação de um arquivo e facilitação na busca e obtenção de informações.
- 3) **Busca e obtenção da informação:** sendo uma necessidade organizacional é indispensável que as fontes de informação estejam sempre atualizadas e, nesse processo em especial, que o cadastro seja alimentado de maneira atenta e completa. A informação deve ser buscada no maior número de fontes, já mapeadas em etapas anteriores, possível, porque assim há uma base maior para o tratamento da informação e tomada de decisão.
- 4) **Distribuição da informação:** aborda-se aqui a necessidade de que a legislação e todas as demais informações tributárias sejam dispostas no site de maneira mais simplificada do que é oferecida hoje, a fim de que a informação oriunda da Administração Tributária alcance quem a busque e realmente dela necessite. Outro ponto importante, é que as TIC's existentes para atendimento estão subutilizadas, então é importante que haja um levantamento do que existe em relação ao que realmente é utilizado e posteriormente que se inicie o seu uso. Além disso, deve-se fazer reuniões para que haja o compartilhamento de informações para as

melhorias dos processos de trabalho, como também o compartilhamento de informações referentes às capacitações e treinamentos realizados e por último, promover ações para aumentar a segurança na distribuição dos processos físicos.

- 5) **Uso da informação:** os processos anteriores acontecem justamente para que o uso da informação seja efetivo, isso é, para que as soluções de demandas e as tomadas de decisão sejam embasadas nas mais adequadas informações existentes.
- 6) **Armazenamento da Informação:** consiste numa etapa complementar ao mapeamento, em relação ao registro das informações. Visa que sejam criadas pastas padronizadas, acessíveis a todos, para o armazenamento da legislação e documentos originados após o tratamento e utilização das informações orgânicas, assim como, somente armazenar aquela informação considerada útil e que será revisitada posteriormente.

Quadro 23 - Diretrizes para GI na administração tributária municipal

PROCESSO	DIRETRIZES
Conscientização	1. O secretário (a) da SEPLAFI deve buscar treinamento e capacitações para compreender os processos da gestão da informação e sua importância para o ambiente de qualquer organização e replicar e ou proporcionar esses conhecimentos para os gestores dos setores que compõem a Administração Tributária. 2. Os gestores devem se conscientizar da importância da gestão da informação nos setores, compreender todos os seus processos e replicar e ou proporcionar esses conhecimentos para todos os funcionários dos setores que compõem a Administração Tributária. 3. Os funcionários devem se conscientizar da importância da gestão da informação nos setores e compreender todos os seus processos.
Mapeamento da Informação necessária	4. Os gestores e funcionários devem mapear as informações orgânicas de origem interna e externa. 5. Os gestores e funcionários devem compreender as informações organizacionais necessárias ao desenvolvimento nos processos de trabalho. 6. Os gestores e funcionários devem registrar as informações compartilhadas. 7. Os gestores e funcionários devem criar manuais e assim padronizar os processos aplicados para a resolução das demandas.
Busca e obtenção da informação	8. Os gestores e funcionários devem manter o cadastro sempre alimentado de forma correta e completa. 9. As bases de dados para busca e obtenção da informação deve ser escolhida conforme o tipo da informação que se necessita. 10. Deve ser utilizada mais de uma base de dados a fim de melhorar o tratamento da informação obtida.

Distribuição da informação	11. A disponibilização da legislação no site deve passar por um processo de simplificação a fim de facilitar a consulta. 12. A informação tributária deve ser disposta de maneira mais completa no site para facilitar a busca pelos usuários. 13. Os gestores e funcionários devem utilizar em sua totalidade as TIC's disponíveis para atendimento ao contribuinte. 14. Deve-se estabelecer ações que aumente a segurança do trânsito dos documentos em suporte físico. 15. Deve-se fazer reuniões, coordenadas pelos gestores, para compartilhar o que foi aprendido, por eles ou por outros funcionários, em treinamento e capacitações. 16. Deve-se fazer reuniões, coordenadas pelos gestores, onde serão discutidos os problemas e articulações de estratégias para a resolução destes, assim como sugestões de melhorias para os processos de trabalho.
Uso da informação	17. Os gestores e funcionários devem usar a informação para a solução de demandas e melhoria dos processos organizacionais e decisórios. 18. Os gestores e funcionários devem usar a informação obtida de maneira ética e direcionada 19. Os gestores e funcionários devem usar as informações, tratando-as e fazendo surgir novos conhecimentos.
Armazenamento da Informação	20. Os gestores e funcionários devem criar pastas padronizadas de documentos para a reunião da legislação utilizada e atualizada. 21. Os gestores e funcionários devem criar pastas padronizadas de documentos para o armazenamento de decisões, relatórios, planilhas, despachos, consultas e outros documentos relacionados ao fazer organizacional. 22. Os gestores e funcionários devem filtrar as informações para somente armazenar as informações úteis, descartando as demais.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Espera-se que a aplicação das diretrizes elaboradas culmine na efetiva implementação da GI na Administração Tributária Municipal de Lins, resultando na melhoria dos processos, na promoção da eficiência e eficácia administrativa. No entanto, para que seja confirmada a efetividade de tais diretrizes é necessário a implementação e o acompanhamento por um determinado período de tempo, no qual serão identificados os resultados positivos e corrigidos os desvios surgidos no decorrer do caminho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa partiu da seguinte problemática central: como a gestão da informação pode contribuir com a otimização dos processos na Administração Tributária Municipal? A partir disso, teve como objetivo geral analisar o uso da informação como contributo para a otimização dos processos administrativos da Administração Tributária Municipal, tendo como universo de pesquisa a cidade de Lins - SP.

A construção do referencial teórico foi fundamental para compreensão dos temas: informação, gestão da informação, fluxo informacional, administração pública, administração tributária municipal e receita tributária municipal.

Na coleta de dados realizada junto a Administração Tributária do município de Lins, verificou-se que não há procedimentos estruturados voltados à informação, mesmo que os gestores e funcionários realizarem algumas atividades de GI de maneira primária, eles não o fazem de maneira intencional, pensando na GI como forma de melhorar os processos e otimizar a tomada de decisão.

A pesquisa percorreu seus objetivos específicos e possibilitou no primeiro momento a compreensão acerca dos conceitos de informação, gestão da informação, fluxo informacional, administração pública, receita tributária e administração tributária.

Como instrumento de coleta de dados na literatura optou-se pela aplicação da Revisão Literatura por meio de um levantamento bibliográfico nos campos da Ciência da Informação, da Administração Pública, do Direito Administrativo e do Direito Tributário. Tais procedimentos foram detalhados na Seção 'Metodologia de Pesquisa'.

Para realização da pesquisa de maneira sólida aplicou-se quatro diferentes instrumentos de coleta de dados nas organizações pesquisadas: o roteiro de entrevista aos gestores dos setores que compõem a Administração Tributária e também parte de seus funcionários, o questionário estruturado junto aos escritórios contábeis estabelecidos na cidade de Lins e também aos funcionários dos setores que compõem a Administração Tributária, a observação direta realizada nos ambientes onde são desenvolvidas as atividades da Administração Tributária e a análise dos sistemas e documentos, que se desenvolveu por meio da observação dos sistemas

de gestão e as informações nele armazenadas, assim como a apreciação de diversos documentos orgânicos com suporte em papel.

A análise dos resultados demonstrou a existência de uma série de dificuldades para a pesquisa e oferta de informações aos usuários, o que é demonstrado pelas críticas apresentadas durante as entrevistas e na aplicação dos questionários. Embora as ferramentas existam, elas não são corretamente acessadas ou compreendidas pelos usuários.

A padronização das fontes de informação também foi uma fragilidade identificada durante a pesquisa, ao lado da organização e armazenamento, que ocorre de acordo com os interesses dos servidores, gerando dificuldades de compartilhamento.

A integração de sistemas e bancos de dados é um tema relevante, com grande importância para aumentar o grau de confiabilidade no processo.

Este tema está relacionado também ao último objetivo específico delimitado, que foi o de identificar quais informações tornariam os setores de arrecadação e fiscalização tributária mais eficientes e eficazes. No lugar de informações específicas, a melhoria dos processos por meio de criação e padronização de procedimentos foi o elemento mais lembrado, o que garantiria a explicitação de conhecimentos dos funcionários. Esse fato corrobora a análise sobre a ausência de conhecimentos e competências específicos voltados à informação, o que interfere negativamente nas ações relacionadas à GI.

O trabalho apresentou limitações em sua construção em relação à complexidade de inter-relacionar as áreas de Ciência da Informação e de Administração Tributária. Todavia, acredita-se que o desenvolvimento da Ciência decorre das relações estabelecidas entre os distintos campos científicos, assim como a pesquisa pode contribuir com a melhoria das organizações públicas decorrente de uma melhoria nas Administrações Tributárias Municipais, no que tange relacionar a ciência com o fazer organizacional.

Acredita-se que a presente pesquisa tenha relevância social, profissional, científica e econômica. Os resultados encontrados serviram de base para criação das diretrizes para a implantação e desenvolvimento dos processos de GI na Administração Tributária, e a expectativa é que os processos administrativos sejam

otimizados desde a alimentação dos cadastros até as tomadas de decisão gerenciais. Portanto, acredita-se que a pesquisa apresentou relevância social, pois a melhora desses processos resulta em um melhor fazer organizacional dessa fração da administração pública que têm como principal elemento de trabalho os tributos provenientes dos contribuintes e são justamente esses recursos que fomentam a aplicação das políticas públicas e a prestação de serviço para a sociedade.

A relevância profissional decorre do conhecimento, habilidade e competências que os gestores e funcionários da Administração tributária podem desenvolver em relação à informação e sua gestão e fazer com que isso reflita na melhoria das atividades relacionadas ao seu cotidiano de trabalho, distribuindo informações mais otimizadas aos usuários internos - como os outros setores da própria prefeitura - e aos externos - como os escritórios de contabilidade e todos os usuários da informação tributária, facilitando a busca e compreensão da informação por esses usuários, o que também os fortalece profissionalmente.

No que tange à relevância científica da pesquisa, pode-se evidenciar a contribuição para o conjunto teórico do conhecimento científico relacionado à GI e sua aplicação na administração pública, em especial na sua fração denominada Administração Tributária Municipal, uma vez que as publicações referentes à GI no contexto organizacional público ocorrem em menor número se comparadas ao contexto organizacional privado, sendo raras as publicações relacionadas à Administração Tributária Municipal.

A relevância econômica é assimilada à medida que sejam implantadas diretrizes relacionadas à GI, mudando assim a cultura organizacional, melhorando os processos administrativos a médio e longo prazo, otimizando a maneira de trabalhar em relação à arrecadação tributária e propiciando melhor retorno da prestação de serviços para a sociedade.

Por fim, sugerem-se como pesquisas futuras a aplicação das diretrizes aqui estabelecidas e a avaliação dos resultados desta aplicação, a fim de melhorar o desenvolvimento da gestão da informação na Administração Tributária Municipal.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, L. M. F. *et al.* **Gestão de informações no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023680/cfi/1!/4/4@0.00:45.7>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- ALEXANDRE, R. **Direito tributário**. 11. ed. Salvador: JusPodivm, 2017.
- _____. _____. 15. ed. Salvador: JusPodivm, 2021.
- ALMEIDA, R. J. L.; SILVA, J. A. S. A inserção de estruturas policêntricas na gestão pública: um olhar sobre o modelo adotado pela universidade do estado da Bahia - UNEB. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. esp., p. 183-193, out. 2014. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/36593>. Acesso em: 05 ago. 2018.
- ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 2, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652010000200010&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 21 fev. 2021.
- ANDRADE, N. A. **Contabilidade pública na gestão municipal**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595153806/cfi/6/2!/4/4/2@0.00:0.00>. Acesso em: 23 set. 2020.
- ANSELMO, J. L. **Educação fiscal para cidadania: tributo municipal**. São Paulo: Cepam, 2013. Disponível em: <http://www.educacaofiscal.sp.gov.br/contents/Tributo%20Municipal.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2020.
- ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.
- ARRUDA, D.; PAIXÃO, I. **Contabilidade pública: da teoria à prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 11 ago. 2020.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BENTO, A. V. Como fazer uma revisão da literatura: considerações teóricas e práticas. **Revista JA** (Associação Acadêmica da Universidade da Madeira), n. 65, ano VII, p. 42-44. Disponível em: <http://www3.uma.pt/bento/Repositorio/Revisaodaliteratura.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 jul. 2020.

_____. Lei n.º 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: [2007]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172compilado.htm. Acesso em: 08 fev. 2021.

_____. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 02 fev. 2022.

_____. Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, 09 jan. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm. Acesso em: 05. fev. 2022.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American society for information science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991. Disponível em: [https://www.cin.ufpe.br/~cjgf/TECNOLOGIA%20-%20material%20NAO-CLASSIFICADO/Informacao%20como%20Coisa%20\(thing\).pdf](https://www.cin.ufpe.br/~cjgf/TECNOLOGIA%20-%20material%20NAO-CLASSIFICADO/Informacao%20como%20Coisa%20(thing).pdf). Acesso em: 10 out. 2021.

CAPURRO, R.; HJØRLAND, B. O conceito de informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, Apr. 2007. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/54/47>. Acesso em: 15 out. 2020.

CARNEIRO, C. **Curso de direito tributário e financeiro**. 9. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CARVALHO, M. **Manual de direito administrativo**. 4. ed. Salvador: JusPodivm, 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003.

CRUZ, M. C. M. T. *et al.* **Gestão pública municipal no estado de São Paulo**: elementos para um olhar analítico. In: VELOSO, J. F. A. *et al.* **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=10200&Itemid=2. Acesso em: 05 jul. 2020.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 2.ed. Lisboa: Conjuntura Actual, 2015. 240p. (Extra Coleção).

FERREIRA, R. S. A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do estado. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 1, 2003. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/21733>. Acesso em: 20 set. 2020.

GARCIA, R.; FADEL, B. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais (IFI). In: VALENTIM, M. L. P. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

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

_____. _____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. _____. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOULART, A. Informação: precisamos definir esse termo. **Observatório da Imprensa**, n. 286, jul. 2004. Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/index2.asp?edi=286>. Acesso em: 02 dez. 2021.

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

INFORMAÇÃO. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português, 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/informacao/>. Acesso em: 27 dez. 2022.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da ação, da comunicação e da decisão. Lisboa: Ed. Universidade Católica, 2003.

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 203-228, 2015. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/32670>. Acesso em: 03 jan. 2021.

JAMIL, G. L. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras**: estudo de múltiplos casos. Belo Horizonte: Ed. C/Arte, 2006.

KIEFER, G. J.; ANCELES, P. E. S. **Diagnóstico da gestão tributária do município de Agudo-RS**. 2012. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/2304>. Acesso em: 10 jul. 2020.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

LINS. Secretaria dos Negócios Administrativos. **Plano de Carreira**. São Paulo, 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2017.

_____.; _____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTELETO, R. Informação da sociedade na sociedade da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 8, 2003. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/38229>. Acesso em: 20 set. 2020.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. 9. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019a.

_____. **Manual de direito tributário**. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019b.

_____. _____. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2022.

MEIRELLES, H. L.; FILHO BURLE, J. E. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2016.

MOLINA, L. G. Gestão da informação e do conhecimento e as TICs aplicadas aos portais corporativos. *In*: VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008.

MOURA, M. A. Leitor-bibliotecário: interpretação, memória e as contradições da subjetividade. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 9, n. 2, 2004. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/35772>. Acesso em: 16 fev. 2021.

NASCIMENTO, L. P. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NASCIMENTO, N. M. **Tipos documentais e fluxos de informação como subsídios para o processo decisório em ambientes organizacionais**. Orientador: Marta Lígia Pomim Valentim. 2014. 191 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Marília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/149973>. Acesso em: 20 ago. 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, R. C. R. **Curso de direito administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Método, 2020.

PALUDO, A. V. **Administração pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PAULSEN, L. **Curso de direito tributário completo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

PRADANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROUSSEAU, J. Y; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística**. Lisboa: Dom Quixote, 1998.

SABBAG, E. **Código Tributário Nacional Comentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018a.

SABBAG, E. M. **Direito Tributário Essencial**. 14. ed. São Paulo: Método, 2014.

SABBAG, E. **Manual de direito tributário**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SÃO PAULO. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado de São Paulo**. São Paulo, SP: Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, [2022]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/compilacao-constituicao-0-05.10.1989.html>. Acesso em: 17 set. 2020.

SEGUNDO, H. B. M. **Processo tributário**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIANES, M. Compartilhar ou proteger conhecimentos? Grande desafio no comportamento informacional das organizações. *In*: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMPLES nacional. Receita Federal, [2018?]. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documents/Pagina.aspx?id=3>. Acesso em: 18 mar. 2021.

SORDI, J. O. **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SPITZCOVSKY, C. **Direito administrativo esquematizado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

TAUIL, R. **Anotações sobre o Cadastro Mobiliário da Prefeitura**. Consultor Municipal, Niterói, RJ, 2012. Disponível em: <http://www.consultormunicipal.adv.br/novo/finmun/0028.pdf>. Acesso em 02 set. 2019.

TRISTÃO, J. A. M. **A administração tributária dos municípios brasileiros**: uma avaliação do desempenho da arrecadação. Orientador: Haroldo Clemente Giacometti. 2003. 172 f. Tese (Doutorado em Organização, Recursos Humanos e Planejamento) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2568/86620.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2020.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. *In*: VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

_____. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 03 jul. 2020.

_____. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M.L.P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008, p. 11-26.

VITORIANO, M. C. C. P. Uma aproximação entre arquivologia e ciência da informação: o uso dos conceitos de informação orgânica e informação arquivística. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 11, n. 4, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/14728>. Acesso em: 12 fev. 2021.

WILSON, T. D. **Information management**. *In*: FEATHER, J.; STURGES, P. (Ed.). *International Encyclopedia of Information and Library science*. 2. nd. ed. London: Routledge. 2003. p. 263-278. Disponível em: http://information.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html. Acesso em 02 set. 2019.

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

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - Carta de apresentação e termo de consentimento livre e esclarecido

Estamos realizando uma pesquisa junto à Prefeitura Municipal de Lins/SP, com o objetivo de analisar “o uso da informação como contributo para a otimização dos processos administrativos da Administração Tributária Municipal.”

A participação nesta pesquisa é opcional e, se você não aceitar ou desistir em qualquer fase, fica assegurado que não implicará em qualquer prejuízo físico ou mental. Caso aceite participar, gostaríamos de informar o seguinte:

1) A ETAPA DE COLETA DE DADOS PREVÊ O ENVIO DE QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO.

2) O TRATAMENTO DOS DADOS É REALIZADO EM CONJUNTO, NÃO PERMITINDO A IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE. PORTANTO, O SEU NOME NÃO SERÁ DIVULGADO EM NENHUMA ETAPA DA PESQUISA OU PUBLICAÇÃO.

3) NO PREENCHIMENTO DESTA PESQUISA, SOLICITAMOS ATENÇÃO ESPECIAL PARA AS QUESTÕES ABERTAS CUJAS RESPOSTAS SERÃO FUNDAMENTAIS PARA CONHECERMOS OS PROBLEMAS E OS DESAFIOS NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE LINS.

Certas de poder contar com a sua colaboração, colocamo-nos à disposição para esclarecimentos através do telefone (14)981032593 e do correio eletrônico <meiriellen.faria@unesp.br>

Meiriellen Cristina Faria Bussadori - Pesquisadora - PPGCI - UNESP/Marília-SP

Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano - Orientadora - PPGCI - UNESP/Marília-SP

De acordo: _____

Assinatura do participante

**APÊNDICE B - Entrevista com os gestores dos setores que compõem a
Administração Tributária Municipal**

- 1) Especifique em ordem de volume as cinco atividades mais frequentes no setor.
- 2) Cite quais informações são necessárias/relevantes para o desenvolvimento de cada atividade executada.
- 3) Em relação às informações citadas, explique:
 - a) Como essa informação é obtida (especificação da informação e procedimento).
 - b) Onde é feita essa busca pelas informações (fontes de informação)?
Ex.: Banco de dados da prefeitura (sistema de gestão, pastas de documentos nos computadores, site da prefeitura), outros sites, livros, outras pessoas.
 - c) Qual a fonte preferida? Por quê?
 - d) Quais informações você gostaria que houvesse no banco de dados da prefeitura e por quê?
 - e) Quando não encontra uma informação, a que/quem recorre?
() Mecanismos de pesquisa na internet (buscadores)
() Colega de trabalho?
() Outros
 - f) Especifique sua resposta (onde, quem, por quê). No caso de colegas de trabalho, explicar os motivos pelos quais indicou essa(s) pessoa(s):

APÊNDICE C - Questionário aplicado nos escritórios de contabilidade

Questionário aos Escritórios de Contabilidade

Estamos realizando uma pesquisa junto a Prefeitura Municipal de Lins - SP, com o objetivo de analisar "o uso da informação como contributo para a otimização dos processos administrativos da Administração Tributária Municipal."

A participação nesta pesquisa é opcional e se você não aceitar ou desistir em qualquer fase, fica assegurado que não implicará em qualquer prejuízo físico ou mental. Caso aceite participar gostaríamos que soubesse que:

1) A ETAPA DE COLETA DE DADOS PREVÊ O ENVIO DE QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO.

2) O TRATAMENTO DOS DADOS É REALIZADO EM CONJUNTO NÃO PERMITINDO A IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE. PORTANTO, O SEU NOME NÃO SERÁ DIVULGADO EM NENHUMA ETAPA DA PESQUISA OU PUBLICAÇÃO.

3) NO PREENCHIMENTO DESTA PESQUISA, SOLICITAMOS ATENÇÃO ESPECIAL PARA AS QUESTÕES ABERTAS CUJAS RESPOSTAS SERÃO FUNDAMENTAIS PARA CONHECERMOS OS PROBLEMAS E OS DESAFIOS NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE LINS.

Certas de poder contar com a sua colaboração, colocamo-nos à disposição para esclarecimentos através do telefone (14)981032593 e do correio eletrônico

<meiriellen.faria@unesp.br>

Meiriellen Cristina Faria Bussadori - Pesquisadora - PPGCI - UNESP/Marília-SP

Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano - Orientadora - PPGCI - UNESP/Marília-SP

*Obrigatório

1. 1. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e *
concordo que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem
que signifique quaisquer prejuízos físicos e mentais. Declaro ainda estar
ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido
(a) quanto aos objetivos e procedimentos dessa pesquisa.

Marque todas que se aplicam.

☐ Sim

☐ Não

2. 2. Você aceita participar dessa pesquisa. *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Sim
☐ Não

3. 1. Há quanto tempo atua na cidade de Lins? *

4. 2. Qual o volume de seus clientes são estabelecidos e exercem atividades em Lins? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ até 25%
☐ até 49%
☐ 50%
☐ até 75%
☐ mais que 75%

5. 3. Quais os cinco motivos mais frequentes que te levam a buscar informações tributárias municipais? *

4. Por quais meios você busca as informações? Atribua a numeração de 1 a 5.

Sendo:

1= Nunca.

2= Raramente.

3= Ocasionalmente.

4= Frequentemente.

5= Muito Frequente.

6. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Nunca	2 Raramente	3 Ocasionalmente	4 Frequentemente	5 Muito frequente
Site da prefeitura	☐	☐	☐	☐	☐
Pessoalmente	☐	☐	☐	☐	☐
Telefone e ou e-mail do setor de arrecadação	☐	☐	☐	☐	☐
Telefone e ou e-mail do setor de dívida ativa	☐	☐	☐	☐	☐
Telefone e ou e-mail do setor de cadastro imobiliário	☐	☐	☐	☐	☐
Telefone e ou e-mail do setor de fiscalização da receita tributária	☐	☐	☐	☐	☐
Telefone e ou e-mail do setor de fiscalização tributária	☐	☐	☐	☐	☐

7. 5. Os funcionários da Administração Tributária do município de Lins são acessíveis? Descreva: *

8. 5.1. Das vezes em que você teve alguma dúvida e buscou orientação de algum funcionário, qual o seu nível de satisfação? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Insatisfeito
☐ Pouco satisfeito
☐ Indiferente
☐ Satisfeito
☐ Muito satisfeito

9. 6. As informações tributárias estão disponíveis de maneira fácil no site? Descreva: *

10. 6.1. Você costuma consultar a legislação pelo site? Considera uma consulta fácil? Descreva. *

11. 7 – Quais os serviços da Administração Tributária você utiliza? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Autenticação de documentos
- ☐ Certidão de débitos
- ☐ Consulta débitos cadastrais
- ☐ Situação cadastral
- ☐ Certidão de baixa imobiliária
- ☐ Certidão de valor venal
- ☐ Emissão de nota fiscal
- ☐ Encerramento mensal
- ☐ Declaração de ausência de movimento
- ☐ Emissão de guia
- ☐ IPTU 2ª VIA
- ☐ ITBI
- ☐ Simples Nacional
- ☐ Parcelamento de débitos
- ☐ Solicitação de isenção de impostos
- ☐ Liberação de cadastro
- ☐ Autorização de AIDF
- ☐ Outro: _____

12. 7.1. Dentre esses serviços quais os três mais relevantes? *

8. Sobre os setores que compõem a Administração Tributária, responda:

13. 8.1. Você já entrou em contato em busca de informação? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Com a Divisão de Fiscalização Tributária (Setor de Fiscalização Tributária e Setor de Fiscalização da Receita Tributária)
- ☐ Com a Divisão de Arrecadação (Setor de Arrecadação, Setor de Dívida Ativa e Setor de Cadastro Imobiliário)
- ☐ Com Ambas
- ☐ Nenhuma das duas

8.2. Com que frequência você buscou informações?

1= Nunca.

2= Raramente.

3= Ocasionalmente.

4= Frequentemente.

5= Muito Frequente.

14. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 Nunca	2 Raramente	3 Ocasionalmente	4 Frequentemente	5 Muito frequente
Divisão de Fiscalização Tributária	☐	☐	☐	☐	☐
Divisão de Arrecadação	☐	☐	☐	☐	☐

8.3. Em relação a Divisão de Fiscalização Tributária (Setor de Fiscalização Tributária e Setor de Fiscalização da Receita Tributária), avalie os itens abaixo dando nota de 1 a 5, sendo:

1= Péssimo.

2= Ruim.

3= Bom.

4= Muito bom.

5= Ótimo.

15. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Péssimo	Ruim	Bom	Muito bom	Ótimo
Atendimento	☐	☐	☐	☐	☐
Resolução de Problemas	☐	☐	☐	☐	☐
Tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Proatividade	☐	☐	☐	☐	☐
Informações no site	☐	☐	☐	☐	☐

8.4. Em relação a Divisão de Arrecadação (Setor de Arrecadação, Setor de Dívida Ativa e Setor de Cadastro Imobiliário), avalie os itens abaixo dando nota de 1 a 5, sendo:

- 1= Péssimo.
2= Ruim.
3= Bom.
4= Muito bom.
5= Ótimo.

16. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Péssimo	Ruim	Bom	Muito bom	Ótimo
Atendimento	☐	☐	☐	☐	☐
Resolução de Problemas	☐	☐	☐	☐	☐
Tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Proatividade	☐	☐	☐	☐	☐
Informações no site	☐	☐	☐	☐	☐

17. 9. Inclua observações que você considera relevantes.

APÊNDICE D - Questionário aplicado aos funcionários

Questionário aos Funcionários

Estamos realizando uma pesquisa junto a Prefeitura Municipal de Lins - SP, com o objetivo de analisar “o uso da informação como contributo para a otimização dos processos administrativos da Administração Tributária Municipal.”

A participação nesta pesquisa é opcional e se você não aceitar ou desistir em qualquer fase, fica assegurado que não implicará em qualquer prejuízo físico ou mental. Caso aceite participar gostaríamos que soubesse que:

- 1) A ETAPA DE COLETA DE DADOS PREVÊ O ENVIO DE QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO.
- 2) O TRATAMENTO DOS DADOS É REALIZADO EM CONJUNTO NÃO PERMITINDO A IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE. PORTANTO, O SEU NOME NÃO SERÁ DIVULGADO EM NENHUMA ETAPA DA PESQUISA OU PUBLICAÇÃO.
- 3) NO PREENCHIMENTO DESTA PESQUISA, SOLICITAMOS ATENÇÃO ESPECIAL PARA AS QUESTÕES ABERTAS CUJAS RESPOSTAS SERÃO FUNDAMENTAIS PARA CONHECERMOS OS PROBLEMAS E OS DESAFIOS NA GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE LINS.

Certas de poder contar com a sua colaboração, colocamo-nos à disposição para esclarecimentos através do telefone (14)981032593 e do correio eletrônico <meiriellen.faria@unesp.br>

Meiriellen Cristina Faria Bussadori - Pesquisadora - PPGCI - UNESP/Marília-SP

Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano - Orientadora - PPGCI - UNESP/Marília-SP

*Obrigatório

1. 1. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e concordo que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que signifique quaisquer prejuízos físicos e mentais. Declaro ainda estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos e procedimentos dessa pesquisa. *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

2. 2. Você aceita participar dessa pesquisa. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

Questionário aos Funcionários

3. 1. Declaro ter recebido as devidas explicações sobre a referida pesquisa e concordo que minha desistência poderá ocorrer a qualquer momento sem que signifique quaisquer prejuízos físicos e mentais. Declaro ainda estar ciente de que a participação é voluntária e que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos e procedimentos dessa pesquisa. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

4. 2. Você aceita participar dessa pesquisa. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

Identificação

5. 1.1. Idade *

1.3. Escolaridade

Mencione somente a sua última formação

6.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Fundamental Incompleto
- ☐ Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós - Graduação Especialização
- ☐ Pós - Graduação Mestrado
- ☐ Pós - Graduação Doutorado

1.4. Área de formação

Exemplo: Ensino médio (Técnico em contabilidade), Ensino Superior (Administração), Pós - Graduação (Mestrado em Contabilidade).

7. *

1.5. Qual o seu tipo de vínculo empregatício?

8. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Estatutário
- ☐ Celetista
- ☐ Contrato de Estágio

9. 1.6. Há quanto tempo trabalha na Prefeitura Municipal de Lins? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 02 anos
- ☐ De 03 a 04 anos
- ☐ De 05 a 06 anos
- ☐ De 07 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

10. 1.7. Há quanto tempo trabalha na Administração Tributária (Divisão de Arrecadação/ Divisão de Fiscalização Tributária) da Prefeitura Municipal de Lins? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 02 anos
- ☐ De 03 a 04 anos
- ☐ De 05 a 06 anos
- ☐ De 07 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

11. 1.8. Qual o setor principal em que exerce suas atividades? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Setor de Arrecadação
- ☐ Setor de Cadastro Imobiliário
- ☐ Setor de Dívida Ativa
- ☐ Setor de Fiscalização da Receita Tributária
- ☐ Setor de Fiscalização de Tributos

12. 1.9. Você passou por algum processo de capacitação e treinamento? *
Qual a frequência?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Muito frequente

13. 1.10. Em relação à pergunta anterior, caso já tenha passado por algum processo de capacitação e treinamento, comente qual (is).

14. 2. Você considera fácil o acesso a informação para a solução das demandas do seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Quase nunca
- ☐ Às vezes
- ☐ Quase sempre
- ☐ Sempre

15. 2.1. Comente.

16. 3. Referente às informações relacionadas ao seu trabalho, qual sua maior dificuldade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Compreender o que lhe foi solicitado
- ☐ Saber em qual fonte /local encontrar as informações
- ☐ Compreender a informação
- ☐ Interpretar a legislação
- ☐ Outro: _____

17. 4. Qual informação o contribuinte mais busca? *

18. 5. Alguma sugestão para otimizar os processos do seu cotidiano? Se sim, qual (is)?

Identificação

19. 1.1. Idade *

1.3. Escolaridade

Mencione somente a sua última formação

20.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Fundamental Incompleto
- ☐ Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós - Graduação Especialização
- ☐ Pós - Graduação Mestrado
- ☐ Pós - Graduação Doutorado

1.4. Área de formação

Exemplo: Ensino médio (Técnico em contabilidade), Ensino Superior (Administração), Pós - Graduação (Mestrado em Contabilidade).

21. *

1.5. Qual o seu tipo de vínculo empregatício?

22. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Estatutário
- ☐ Celetista
- ☐ Contrato de Estágio

23. 1.6. Há quanto tempo trabalha na Prefeitura Municipal de Lins? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 02 anos
- ☐ De 03 a 04 anos
- ☐ De 05 a 06 anos
- ☐ De 07 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

24. 1.7. Há quanto tempo trabalha na Administração Tributária (Divisão de Arrecadação/ Divisão de Fiscalização Tributária) da Prefeitura Municipal de Lins? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 02 anos
- ☐ De 03 a 04 anos
- ☐ De 05 a 06 anos
- ☐ De 07 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

25. 1.8. Qual o setor principal em que exerce suas atividades? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Setor de Arrecadação
- ☐ Setor de Cadastro Imobiliário
- ☐ Setor de Dívida Ativa
- ☐ Setor de Fiscalização da Receita Tributária
- ☐ Setor de Fiscalização de Tributos

26. 1.9. Você passou por algum processo de capacitação e treinamento? *
Qual a frequência?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Frequentemente
- ☐ Muito frequente

27. 1.10. Em relação à pergunta anterior, caso já tenha passado por algum processo de capacitação e treinamento, comente qual (is).

28. 2. Você considera fácil o acesso a informação para a solução das demandas do seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nunca
☐ Quase nunca
☐ Às vezes
☐ Quase sempre
☐ Sempre

29. 2.1. Comente.

30. 3. Referente às informações relacionadas ao seu trabalho, qual sua maior dificuldade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Compreender o que lhe foi solicitado
☐ Saber em qual fonte /local encontrar as informações
☐ Compreender a informação
☐ Interpretar a legislação
☐ Outro: _____

31. 4. Qual informação o contribuinte mais busca? *

32. 5. Alguma sugestão para otimizar os processos do seu cotidiano? Se sim, qual (is)?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE E - Roteiro de observação

- 1 – Quais os documentos que transitam no setor?
- 2 – Existem arquivos internos nos setores?
- 2 – Como chegam e como são solucionadas as demandas?
- 3 – O que acontece com as demandas que não são solucionadas?
- 4 – A estrutura tecnológica é adequada para o desenvolvimento do trabalho?
- 5 – Como os servidores buscam a informação?
- 6 – Eles têm segurança no atendimento?
- 7 – O atendimento é realizado com celeridade?
- 8 – As pastas de documentos nos computadores são organizadas?