

Concurso Fisco Municipal – 2015

Rompendo paradigmas tributários por meio da TIC

Sumário

Resumo	2
1 Objetivo	3
2 Introdução	4
3 Descrição da iniciativa	6
4 Procedimentos metodológicos	12
5 Análise dos resultados	13
6 Considerações finais	16
6.1 Investimentos	16
6.2 Dificuldades encontradas	17
6.3 Informações relevantes	18
Referências	19

Rompendo paradigmas tributários com apoio da TIC

Resumo

Este trabalho relata a implementação de um projeto de melhoria da administração tributária por meio da Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC para prestação de serviço inédito no âmbito fazendário. Considera-se a experiência exitosa diante dos resultados, inclusive com rebatimentos em mudança de conceitos. Descreve as resistências encontradas, otimizando a replicação da solução em outras esferas de governo. Salienta-se que a Gestão Pública no Brasil é bastante criticada na consecução dos objetivos, provocando o distanciamento da missão do ente público. É importante destacar que nas últimas décadas houve o esforço de estruturação do Estado e, no bojo de várias discussões, mudanças relevantes puderam ser obtidas com o uso adequado da TIC. Estas, todavia, são mais difíceis de serem implantadas na área tributária, pois a estrutura normativa cristaliza antigos procedimentos. Para a construção das etapas deste projeto, vale ressaltar a postura adotada de se aproximar da academia, realizando-se pesquisas na literatura, produzindo reflexões suficientemente elaboradas e coesas em todas as fases do trabalho. Por meio de uma avaliação rigorosa de indicadores, observa-se uma expressiva quantidade de contribuintes usufruindo do novo serviço sem a necessidade de comparecimento ao órgão público para realizar parcelamentos, tornando a gestão administrativa mais eficiente. Notadamente, houve a integração de funções entre níveis internos e também em secretarias distintas. Outros impactos podem ser observados e apontam para o uso de outros serviços, pois aumentou a quantidade de cidadãos que, de qualquer lugar, resolvem as suas demandas. Por fim, nota-se que a administração pública tornou mais fácil o acesso às informações tributárias. Com isso, os impostos passam a ser instrumentos de desenvolvimento,

aproximando todas as camadas da população ao acervo de direito e de deveres tributários e abrindo canais de interação com a sociedade.

Palavras-chave: Inovação tributária. Tecnologia da Informação e Comunicação. Incremento de arrecadação.

1 Objetivo

Sabe-se que as organizações são complexas (MORGAN, 1996) e o esforço para implementação de novas estruturas de funcionamento são maiores em muitas instituições públicas.

Tendo como fonte de recursos os tributos próprios, os entes federados buscam fortalecer essa modalidade de entrada de capital para a consecução das respectivas metas.

Assim, na construção inicial do projeto, delineou-se minimizar impedâncias para que um contribuinte pudesse quitar os seus débitos tributários independente da fase de execução na qual eles se encontrassem.

Todavia, em pesquisas realizadas no âmbito do município, havia a sinalização de que percentual significativo de contribuintes desconhecia a existência de débitos e que, para se regularizar perante o órgão público, as regras existentes geravam mais barreiras do que segurança ao procedimento. Ainda nesse sentido, em monografias de alunos que tratavam do mesmo tema em municípios da região metropolitana do Recife, notou-se que os problemas se assemelhavam.

Entretanto, é importante negritar que o entendimento das regras de segurança jurídica para se realizar um parcelamento de débitos tributários é de décadas, haja vista que o Código Tributário Nacional data de 1966, o que levou as Fazendas Públicas a interpretações estritamente legais, não tendo sido possível

uma leitura diferenciada por meio do uso da TIC. Diante dessa dificuldade, **como facilitar o acesso da população a quitação de seus débitos?**

Dada à natureza do tema, à quantidade de pessoas envolvidas, inclusive de secretarias distintas (Secretaria de Finanças – Sefin e a Secretaria de Assuntos Jurídicos – Saj) e à necessidade de recursos, decidiu-se como objetivo do projeto simplificar o parcelamento de débitos, retirando os obstáculos, tornando-o totalmente exequível com apoio da TIC, sem a necessidade de documentação e de fácil acesso. Nesse sentido, a acessibilidade implica em tornar o uso flexível (FERREIRA; NUNES, 2008; FREIRE; FORTES, 2005; SLATIN; RUSH, 2003).

2 Introdução

Parte significativa dos entes federados trabalha com elevada quantidade de documentação em seus respectivos processos administrativos ou judiciais, elevando-se também alocação de recursos humanos e materiais para controle de suas operações. A situação se agrava com rotinas obsoletas e com salários normalmente incompatíveis com as necessidades do órgão. Soma-se a esse fato que muitos do poder público desconhece a amplitude do que vem a ser inclusão social (LEMOS; COSTA, 2005; MOREIRA, 2006).

Com essas dificuldades, cresce a resistência em absorver novos serviços e o tratamento de novas ideias se realiza frequentemente em terrenos mais áridos.

Todavia, os governos precisam de recursos para atender às demandas da população, tais como educação, saúde, serviços públicos dentre outros. Vale salientar que a previsão de crise econômica já apontava para um horizonte próximo. Esses temas já estavam sendo tratados no contexto do projeto e, neste ano, comprovadamente, a arrecadação diminuiu em praticamente todos os municípios, estados e no governo federal, além do aumento de demissões e da inflação.

Diante desses aspectos, de que maneira aumentar o ingresso de recursos próprios para melhor atender as demandas dos cidadãos? De que forma seria possível simplificar e democratizar a regularização dos débitos tributários?

Conforme citado anteriormente, decidiu-se como objetivo do projeto simplificar o parcelamento de débitos por meio da *web*, facilitando o acesso da população, tendo-se em vista que o cidadão deseja estar adimplente com o fisco, pois também faz parte de seus direitos e deveres (JUSTINI, 2008).

Entretanto, precisavam-se romper os argumentos teóricos que engessavam o parcelamento judicial. Nessa direção, foi construída a argumentação de que usufruindo adequadamente da tecnologia, simplificando o acesso sem gerar um mar de informações (ROTHBERG, 2008), seria possível alcançar os objetivos do projeto.

Detalhando os procedimentos de cobrança, um tributo ao ser lançado encontra-se na fase de cobrança administrativa. Após os mais diversos contatos com o contribuinte, os valores que permanecerem pendentes são inscritos em dívida ativa e a execução fiscal prossegue na seara judicial.

Contudo, ao se tornar inadimplente, uma forma adequada para o cidadão ter os seus direitos garantidos perante o erário municipal é por intermédio do parcelamento dos débitos.

Quando isso ocorre, o detentor do direito de cobrar os créditos tem a garantia de enviar para a cobrança judicial em mais tempo, já que o parcelamento interrompe o prazo prescricional de cinco anos. Este fato, enquadrado como suspensão temporária da prescrição, também ocorre no âmbito judicial. Em função desse privilégio, a Procuradoria Fiscal exigia toda uma documentação para comprovar que o contribuinte reconheceu a existência do débito.

Para convencer que o processo poderia ser aprimorado, trazendo mais recursos para execução das obras públicas e facilitar o desejo da população em estar adimplente, argumentou-se de que a não comprovação da interrupção da prescrição (em razão de um parcelamento de débitos), o que garante mais tempo na execução fiscal, não colocaria em risco a perda de prazos na justiça. Com o uso da *web*, a proposta foi de acelerar as quitações dos débitos, mitigando a quantidade de contribuintes que chegariam às fases finais de uma execução fiscal. Dessa forma, a facilidade de acesso que a TIC proporcionaria oportunizou combater as orientações norteadoras de gestão por exceção negativa (contribuinte alegar que não foi ele quem parcelou e que não houve a interrupção da prescrição do direito da Fazenda Pública de cobrar os créditos tributários).

Assim, reforça-se mais uma vez que se derrubou uma barreira histórica na área tributária diante da celeridade que a TIC forneceria no saneamento das pendências dos cidadãos com o município.

3 Descrição da Iniciativa

As grandes mudanças na sociedade, no Brasil, podem ser tomadas com origem na abertura de mercados e afetaram aspectos tecnológicos, sociais, econômicos dentre outros. Não obstante, com o advento de novas tecnologias, diversas oportunidades de transformação foram desenvolvidas (CASTELLS, 2007).

Para Domingues (2004), a tecnologia da informação deixou de ser um ator coadjuvante dentro das instituições e o sucesso delas depende de sua correta utilização. Nessa direção, houve a necessidade de implementar formas de se aprimorar o setor produtivo, tanto público quanto privado. Como consequência, a eficiência administrativa do Estado passou a ser cobrada com mais frequência e novas posturas emergiram. Estas se revelam, na opinião de alguns, de forma muito

incipiente, pois o estoque represado de demandas é elevado e o *know how* desenvolvido ainda é insuficiente para fazer frente ao novo papel.

Na construção inicial do projeto, fez-se a opção de segmentá-lo em duas partes. A primeira focou em aplacar um conceito tributário cristalizado. Assim, esta fase envolveu etapas de convencimento de que a tecnologia supriria possíveis problemas com a falta de documentação para asseverar a interrupção da prescrição.

Tal situação de dúvidas, com amplo debate teórico, muitos questionamentos e nenhuma ação implantada, é muito convidativa para a manutenção da inércia por mais um período relevante, mantendo os servidores numa zona de conforto.

Comungando como as abordagens de Albrecht (2004), houve uma tendência para que os gestores se confundissem com o excesso de dados e se concentraram nesse item, e não conseguiram perceber a força propulsora que a tecnologia. Por essa concepção, o rompimento do modelo mental foi o primeiro foco.

Assim, estabeleceu-se uma agenda de reuniões com a Procuradoria da Fazenda Municipal defendendo-se o uso da TIC para democratizar o acesso do cidadão à quitação dos débitos, reduzindo o tempo o qual estes ficam em aberto perante o erário municipal. Após esta etapa, cerca de oito meses de negociações, a gestão estruturou as demais na seguinte linha:

- a) encontros com a Empresa de Informática Municipal para compartilhamento dos entendimentos;
- b) reuniões para definir os requisitos da solução a ser adotada;
- c) definições de como avaliar de forma consistente os resultados;
- d) retroalimentação dos impactos obtidos para ajustes e novos projetos.

Para o primeiro item, sabe-se a prática de relação entre desenvolvedores e usuários é pautada por desencontros de opiniões (PORTELLA, 2009; TAN, 1994).

Diante da rotatividade nos quadros gerenciais, o problema é mais facilmente inflamado. Assim, definiu-se primeiro em compartilhar as necessidades e a importância do acesso democratizado do cidadão a um serviço de parcelamentos de débitos sem a apresentação da documentação tradicionalmente requerida. No total, foram cinco reuniões com as equipes envolvidas no desenvolvimento da solução.

Este esforço inicial daria maior celeridade e compartilhamento das decisões com a Empresa de Informática, facilitando todo o processo de homologação e o cumprimento de prazos de entregas. Perante o entendimento difundido, critérios foram estabelecidos para o serviço a ser disponibilizado ao cidadão, tais como:

- a) apresentar o serviço de forma padronizada e numa sequência lógica para todos os tributos, facilitando a sua localização dentro do Portal;
- b) racionalizar as etapas de entrada do dados do devedor, escolha dos débitos e quantidade de parcelas;
- c) revelar, ao se optar para fazer um parcelamento, o que seria possível negociar da esfera judicial, simplificando as informações;
- d) mostrar uma simulação de como ficariam os valores das parcelas do débito negociado em função dos dados de entrada.

Conforme figura 1, visualiza-se o tributo que deseja algo demandar.

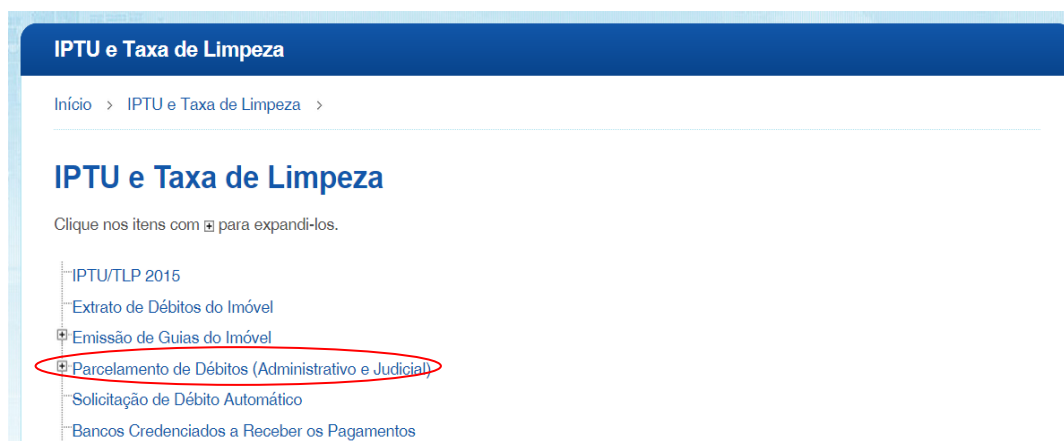
Figura 1 – Tela inicial do Portal da Sefin



Fonte: Portal da Sefin

Já na figura 2, pode-se observar, para facilitar o acesso do cidadão, há opção de parcelamento e esta é apresentada de forma padronizada para os demais tributos. Com isso buscou-se facilitar a usabilidade e a navegabilidade no Portal.

Figura 2 – Tela inicial dos serviços do IPTU



Fonte: Portal da Sefin

O passo seguinte de um parcelamento, a identificação do contribuinte (entrega e conferência de documentos, geração e controle de processos e os demais procedimentos inerentes à tramitação) foi substituída apenas pelo preenchimento na *web* dos campos sequencial, referente ao imóvel que se deseja negociar os débitos, e CPF/CNPJ do titular (FIGURA 3). Esta nova maneira de se parcelar permitiu à gestão municipal mais do que a integração das funções de atendimento e de supervisão, pois o parcelamento judicial quando realizado no Portal, fez com que estas funções deixassem de existir na Secretarias de Finanças e na de Assuntos Jurídicos.

Por questão de sigilo fiscal, os campos nas telas seguintes (FIGURAS 3 a 6) foram preenchidos com números fictícios.

Figura 3 – Tela de entradas de parâmetros para realizar o parcelamento do IPTU

IPTU e Taxa de Limpeza

Início > IPTU e Taxa de Limpeza > Parcelamento de Débitos (Administrativo e Judicial) > Realizar Parcelamento de Débitos Dívida Ativa / Judiciais

Realizar Parcelamento de Débitos Dívida Ativa / Judiciais

Preencha os campos abaixo **apenas** com números.

Sequencial imobiliário:

CNPJ CPF

Digite os caracteres ao lado:



Fonte: Portal da Sefin

Ainda no sentido de aprimorar o atendimento ao cidadão, necessitava-se apresentar todos os débitos passíveis de parcelamento. No antigo sistema, a visualização não permitia um fácil entendimento. Dessa maneira, todas as pendências existentes são demonstradas e basta o cidadão selecionar o débito (FIGURA 4) para avançar na quitação de seu tributo.

Figura 4 – Tela com informações dos débitos para parcelamento judicial

IPTU e Taxa de Limpeza

Início > IPTU e Taxa de Limpeza > Parcelamento de Débitos (Administrativo e Judicial) > Realizar Parcelamento de Débitos Dívida Ativa / Judiciais

Realizar Parcelamento de Débitos Dívida Ativa / Judiciais

Acesso em: 10/09/2015

Contribuinte:

Endereço:

Sequencial do imóvel:

CPF/CNPJ:

Situação:

Contempla pagamentos computados até: 04/09/2015
Discriminação dos Débitos Dívida Ativa/Judiciais que podem ser parcelados na internet.
Para exibir o extrato de débito completo, clique aqui.

Valores expressos em real.

DÉBITOS JUDICIAIS								
CDA	Exercício(s)	Situação	Principal	Custas	Multa	Juros	Honorários	Total
* 1-80057446	06, 04, 05	VENCIDO	4.281,20	201,71	855,90	5.202,16	2.067,61	12.608,58
○ 1-100042309	07	VENCIDO	1.420,20	143,70	283,90	1.384,61	617,66	3.850,07
○ 1-110050274	08	VENCIDO	1.416,50	142,28	283,20	1.211,01	582,06	3.635,05
Subtotal:								
Total vencido:								

Fonte: Portal da Sefin

Para concluir um pedido de parcelamento, definiu-se no projeto que seria necessário inserir a quantidade de parcelas e a data de vencimento da 1ª (FIGURA 5), finalizando obrigatoriamente a simulação (FIGURA 6).

Figura 5 – Tela com a solicitação do parcelamento

Contribuinte: TESTE DA SILVA
 Endereço: RUA QUARENTA E NOVE, 995 GRAÇAS
 Sequencial Imobiliária: 1.11111-1
 CPF/CNPJ: 111.111.111-11
 CDA: 18005744
 Valor Total: 12.608,58
 Quantidade de parcelas: 96
 Data de vencimento da 1ª parcela: 10/09/2015
 Dia de vencimento da primeira parcela não pode ser entre 26 e 31

Simular

Fonte: Portal da Sefin

Na figura 6, conforme sinalizado, mostra-se os valores de cada parcela e as respectivas datas de vencimento. Após a confirmação do contribuinte é gerada uma guia em pdf para pagamento.

Figura 6 – Tela com a simulação do parcelamento

Nome do Contribuinte: TESTE DA SILVA
 Sequencial do imóvel: 1.111111-1
 Quantidade de parcelas: 96
 CDA: 180057446

Parcelas	Vencimento	Valor (RS)
1	10/09/2015	131,34
2	10/10/2015	131,34

Fonte: Portal da Sefin

O encargo da simulação foi estabelecido em razão da quantidade de pessoas que solicitavam esse ensaio para se assegurarem dos valores das parcelas.

Após o pagamento da primeira na rede bancária credenciada, o sistema libera as demais para serem impressas pelo Portal. Ainda para proporcionar maior comodidade, elas são enviadas para a residência do cidadão.

Pelo que se observa, a fase de gerar um entendimento compartilhado da demanda com a empresa de informática foi crucial para o desenvolvimento da solução e facilitou as etapas seguintes para o desenvolvimento das funcionalidades do parcelamento. De acordo com Pressman (2006), o levantamento de requisitos é a fase na qual o analista de sistemas busca entender as necessidades.

Além disso, com o fito de oportunizar o acesso da população ao parcelamento, foram distribuídos folhetos incentivando o parcelamento de débitos pelo Portal e disponibilizando um serviço de *call center* para dirimir dúvidas.

Para avaliar o projeto com indicadores consistentes, fez-se inicialmente a opção por três, a quantidade de parcelamentos realizados na web, os valores parcelados e os recursos poupados. No intento de complementar a análise dos resultados, outros foram inseridos conforme abordado na seção de resultados.

Por fim, como etapa do projeto, estipulou-se a realização de reuniões mensais com as supervisões de atendimento presencial e do *call center*, com a intenção de incentivar a geração de novas ideias para a modelagem desenvolvida, assim como criação de outras.

4 Procedimentos metodológicos

Para este projeto, sugere-se a estratégia de estudo de caso, considerando-se a disponibilidade de dados para a sua realização. Para Yin (2005), este é um método abrangente que compreende desde o planejamento inicial, passando pelas abordagens específicas à coleta de dados, até a análise dos resultados obtidos. Em

Godoy (1995, p. 25) encontra-se que o estudo de caso visa à análise minuciosa de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação peculiar.

Dessa forma, na confecção deste projeto, a estratégia metodológica foi traçada com o fito de definir adequadamente as etapas, os atores envolvidos, as abordagens teóricas, bem como a forma de mensurar consistentemente os benefícios. Assim, uma fase relevante residiu na avaliação dos resultados.

Destaca-se que o critério de constatação de um problema não se restringe ao nível de satisfação do gestor. O uso de indicadores leva um maior número de pessoas a manter o foco no que é relevante. Para lograr êxito, torna-se fundamental um processo de triangulação constante na coleta, validação e interpretação dos dados, realizando as fases quase que de modo circular e interativo (DUBÉ; PARÉ, 2003). Diante do alinhamento do propósito da avaliação, optou-se em aferir:

- a) a quantidade de parcelamentos realizados no Portal;
- b) os valores parcelados na *web*;
- c) os recursos poupados com a iniciativa.

A avaliação foi realizada utilizando os dados já consolidados pela administração municipal. Para facilitar as análises, recorda-se que o serviço foi disponibilizado em primeiro de janeiro de 2015 e que não houve publicidade adequada. Pelo que se observa, o método quantitativo. Com este, tornam-se possíveis a avaliação e a operação de sistemas complexos (SOUZA; SOUZA, 1997).

5 Análise dos resultados

Muitas organizações atrelam o aumento de produtividade aos investimentos em TI, chegando inclusive vincular estes aportes em suas prioridades estratégicas (WEILL; ROSS, 2006). Diante da importância, vários métodos para se mensurar o relacionamento da TIC com a produtividade foram publicados (CORREIA NETO,

2007; SANCHEZ; ALBERTIN, 2009; BRITO; FERREIRA, 2006; MENDONÇA; FREITAS; SOUZA, 2009; GARTNER; ZWICKER; RODDER, 2009). Assim, apresentam-se várias mensurações na avaliação deste projeto.

De acordo com o quadro 1, quase 30.000 parcelamentos foram realizados no 1º semestre de 2015.

Quadro 1 – Quantidade de parcelamentos por tipo de débito realizados em 2015

Tipo / mês	Jan	fev	mar	abr	maio	jun	total
Administrativo	4.243	2.364	2.233	1.507	1.581	1.833	13.761
D. Ativa/judicial	3.578	2.641	2.919	1.804	2.149	2.668	15.759
Total	7.821	5.005	5.152	3.311	3.730	4.501	29.520

Fonte: Consultas no sistema de pagamentos SFA2

Desses totais, parte foi por meio do Portal de Finanças (QUADRO 2), como consequência do projeto, utilizando-se do serviço ofertado.

Quadro 2 – Quantidade de parcelamentos realizados no Portal em 2015

Tipo / mês	Jan	fev	mar	abr	maio	jun	Total
Administrativo	786	476	313	136	173	175	2.059
D. Ativa/judicial	413	155	154	112	182	299	1.315
Total	1.199	631	467	248	355	474	3.374

Fonte: Consultas no sistema de pagamentos SFA2

Pelo que se observa, o percentual de parcelamentos realizados no Portal oscilou em torno de 11% do total, resultando em R\$3.435.549,00.

Considerando apenas seis meses da implantação do serviço e a divulgação insuficiente, o resultado foi considerado muito bom, pois a integração de funções e o não atendimento de mais de 550 contribuintes/mês significaram diretamente em mão de obra em guichês de atendimento, em média, dois servidores a menos.

No que diz respeito à extinção da papelada envolvida para a realização do parcelamento, reduziu-se mais um funcionário exclusivamente nessa missão.

Assim, apenas no quesito mão de obra, a economia foi de R\$36.000,00, considerando o valor de R\$2.000,00 as despesas com o salário de um servidor mais os encargos sociais.

Todavia, observou-se que gradativamente o uso desse e de outros serviços foram sendo divulgados pela própria população. Ainda assim, reduziu-se a quantidade de pessoas que compareceram ao prédio-sede para realizar demandas. Pelo quadro 3, verifica-se que 16.553 deixaram de ir à Prefeitura.

Quadro 3 – Quantidade de fichas distribuídas para atendimento

ano / mês	Jan	fev	mar	abr	maio	jun	Total
2015	11.202	9.637	9.773	6.289	5.115	5.609	47.625
2014	13.720	12.253	9.549	9.789	11.077	7.790	64.178
Redução na quant.	18,35%	21,35%	-2,35%	35,75%	53,82%	28,00%	25,79%

Fonte: Relatório de atendimento do sistema FCA

Esta significativa diminuição de mais de 2.700 contribuintes/mês equivale a menos cinco servidores para atuarem no atendimento e menos R\$180.000,00 em despesas com remunerações. Todavia, salienta-se que eles não foram dispensados e sim remanejados para outras áreas tendo em vista aposentadorias em curso.

Sendo um ano de crise, e diante dos dados acima, para asseverar a consistência do projeto novo estudo foi realizado para se certificar de que a redução da quantidade de pessoas que comparecem à sede da Prefeitura não estava relacionada à situação econômica do país.

Dessa maneira, analisou-se o desempenho da arrecadação do IPTU no ano de 2015 comparando-se com 2014. De acordo com o que se observa na tabela 1, houve um incremento na arrecadação do IPTU, pois o tributo cresceu 2,28 % acima do valor corrigido (6,59%) para 2015 (correção anual e pela variação do IPCA referente aos meses de novembro a outubro).

Tabela 1 – Comparativo da arrecadação do IPTU

Mês /ano	Arrecadação do IPTU (R\$)		Incremento (%)
	2014	2015	(2015 / 2014)
Janeiro	17.504.387,82	19.090.071,46	9,06
Fevereiro	104.173.707,07	112.156.984,10	7,66
Março	20.933.465,44	27.638.386,47	32,03
Abril	21.838.276,42	23.026.052,30	5,44
Mai	21.680.384,21	21.592.582,84	-0,40
Junho	20.704.457,14	23.741.614,70	14,67
Total	206.834.678,10	227.245.691,87	9,87

Fonte: Relatório do Sistema SFAT

Diante dos resultados, a iniciativa demonstra-se exitosa em espaço curto de tempo e tem sido tal nas reflexões acerca de uma melhor utilização da TIC.

6 Considerações finais

As dificuldades para se manter os investimentos em anos de crise econômica são evidentes. Assim, devido à escassez de recursos, para facilitar replicar a solução em outros municípios, toma-se a iniciativa de se apresentar nesta parte final o quanto se investiu no projeto, as resistências encontradas e os últimos acompanhamentos. Por fim, encerra-se com algumas informações relevantes.

6.1 Investimentos

O serviço de parcelamento de débitos, conforme citado, objetivou facilitar a regularização das pendências do cidadão com a Fazenda Municipal. Nesse sentido, diversas foram as consequências, tais como a simplicidade de acesso, integração de funções e de órgãos, redução de custos e aumento de arrecadação.

As funcionalidades foram desenvolvidas nos estabelecimentos da Empresa de Informática do Município com os recursos existentes, no atual parque tecnológico e sem terceirização de demandas. O trabalho consumiu em mão de obra de analistas, entre agosto a dezembro de 2014, 665 horas, registradas em sistema

próprio, e ao valor médio homem/hora de R\$ 60,00 o que totalizou R\$39.900,00.

Já no âmbito da Sefin, três servidores atuaram diretamente no projeto. As atividades de conceber e de acompanhar todos os itens também foram realizadas por eles em paralelo com as tarefas do cotidiano e gastos em torno de 170 horas, resultando em mais R\$ 13.600,00. Assim o projeto teve custo total de R\$53.500,00.

6.2 Dificuldades encontradas

Para Pereira e Fonseca (1997, p. 165), o maior problema das instituições públicas parece residir em suas decisões, pois trabalham com finalidades obsoletas. Estas talvez provenientes da falta de qualificação de gestores públicos no uso adequado da TIC e das interpretações limitadas de aspectos do campo tributário.

Ainda nesse sentido, estagnaram-se as visões acerca de pagamento de tributos e não se vislumbrava os impostos como fator de desenvolvimento social, tampouco como o de inclusão.

Enfrentados esses desafios iniciais na equipe de finanças, o convencimento passou a ter como foco alguns procuradores da Fazenda Municipal. Estes pertencentes a outra secretaria. Esta foi a fase mais longa do projeto com oito meses de negociações até a obtenção do aval para implantação das novas funcionalidades nos sistemas. Para tal, a argumentação apoiou-se, conforme citada em respectiva seção deste trabalho, na celeridade que a TIC traria ao processo de parcelamento sem detrimento aos prazos prescricionais.

Ainda no que se refere à persuasão, conforme já mencionado, houve a necessidade de duas reuniões extras com equipes desenvolvedoras das funcionalidades no Portal para manter o compartilhamento do entendimento da demanda de maneira uniforme com todos os componentes. Entretanto, registra-se defesa para a empresa de informática, tendo-se em vista que reiteradamente a

postura dos usuários da prefeitura é a de apenas gerar demanda, não se atendo à construção de projetos, tampouco a facilitar na definição dos requisitos.

Por fim, considerando que o projeto foi implantado em 01 de janeiro de 2015, primeiro dia de ano no qual o país passa por uma forte crise, os cortes nas despesas impedem uma publicidade propícia à inovação ora disponibilizada à população. Dessa maneira, os contribuintes praticamente identificam o novo serviço apenas quando estão nas dependências da Prefeitura, perdendo a oportunidade de usufruir dessa comodidade de sua própria residência.

6.3 Informações relevantes

Embora, os resultados oficiais referem-se a apenas exatos seis meses da iniciativa, já se estipulou como meta para o próximo ano que mais de 90% de todos os parcelamentos (público aproximado de 50.000 contribuintes) sejam efetivados pelo Portal.

Dados recentes revelam que até agosto de 2015 10.702 parcelamentos foram efetivados na *web*, correspondendo a R\$11.366.372,00 em receitas para o município. Destaca-se também que o incremento do IPTU/2015 passou para o patamar de 13,07% em relação ao ano de 2014.

Também, com a finalidade de ampliar o nível de integração de funções e de órgãos, a equipe do teleatendimento (*call center*) passou a ter um destaque maior na retroalimentação de informações dos impactos deste projeto e novos ajustes já foram demandados para o atual serviço de parcelamento o que garantirá o alcance do percentual estipulado.

Além disso, diante das reflexões impulsionadas pelos resultados, a Secretaria de Finanças desenvolveu nova iniciativa para o atendimento ao cidadão a ser lançada em janeiro do próximo ano, envolvendo o referido grupo.

Salienta-se que ao se indicar as fragilidades de uma administração pública, torna-se relevante apontar caminhos a serem seguidos. A TIC tem contribuído na reestruturação de instituições e na resolução de antigos problemas. Entretanto, de acordo com Gomes (2007), não é qualquer iniciativa ou projeto tecnológico que incentiva a participação de um grupo.

A inovação implantada trouxe mais do que integração de funções e de órgãos. Ela disponibilizou ao cidadão o exercício de cidadania em regime de 24 x 7. Como se pode observar, a administração tornou mais fácil o acesso às informações tributárias. Com esse foco, os impostos potencializam-se como instrumentos de desenvolvimento, aproximando todas as camadas da população ao acervo de direitos e de deveres tributários, além de abrir canais de interação com a sociedade.

Neste projeto, alguns aspectos se destacam. Um deles envolve as abordagens da literatura que visitam todas as fases do projeto de modernização, sendo essa uma premissa da equipe. O outro é o alcance e a coerência no uso adequado da TIC, fortalecendo uma cultura de debates. Por fim, a importância do compartilhamento de entendimentos com os desenvolvedores de sistema, acelerando o alcance da eficiência na administração tributária.

Referências

ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**. n. 44, 2004, Maio-Junho.

BRITO, L. A. L.; FERREIRA, F. C. M. A Variabilidade do Desempenho das Empresas da Nova Economia e os Efeitos da Produtividade e Economias de Escala e Escopo. **Resumo dos trabalhos**. Salvador: EnANPAD, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2007.

CORREIA NETO, J. F. Avaliação de Investimento em um Sistema de Informação Através do Método de Monte Carlo. **Resumo dos trabalhos**. Florianópolis: EnADI, 2007.

DOMINGUES, H. Governança de TI – um caminho sem volta. **International Business Communications**. 2004. Disponível em: <<http://www.ibcbrasil.com.br/ibcbrasil/marlin/system/render.jsp?marlinviewtype=index&siteid=3000000000446>>. Acesso em: 11.07.2012.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends and recommendations. **MIS Quarterly**. v. 27, n. 4, p. 597-635. Dec. 2003.

FERREIRA, S. B. L.; NUNES, R. R. **e-Usabilidade**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2008.

FREIRE, A. P.; FORTES, R. P. M. Automatic Accessibility Evaluation of Dynamic Web Pages Generated Through XSTL. **International Cross-Disciplinary Workshop on Web Accessibility**. ACM International Conference Proceeding Series; V 88, pp 81-84, USA, 2005.

GARTNER, I. R.; ZWICKER, R.; RODDER, W. Investimentos em Tecnologia da Informação e Impactos na Produtividade Empresarial: uma Análise Empírica à Luz do Paradoxo da Produtividade. **RAC**, v. 13, n. 3, p. 391-409, 2009.

GODOY, Arilda S., Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, maio/jun. 1995, p. 20-29.

GOMES, W. **Democracia Digital**: que democracia? Anais do Congresso Comunicação e Política, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: http://www.fafich.ufmg.br/compolitica/anais2007/gt_ip-wilson.pdf. Acesso em 28.06.09.

LEMOS A.; COSTA, L. F. Um modelo de inclusão digital: o caso da cidade de Salvador. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**. UFSE, v. 7, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://www2.eptic.com.br/arquivos/Revistas/VII,n.3,2005/AndreLemosLeonardoCosta.pdf>>. Acesso em: 25.11.2012.

MENDONÇA, M. A. A.; FREITAS, F. A. e SOUZA, J. M. Tecnologia da informação e produtividade na indústria brasileira. **RAE**, v. 49, n.1, jan./mar. 2009.

MOREIRA, I. DE C. A inclusão social e a popularização da ciência e tecnologia no Brasil. **Revista Inclusão Social**. Brasília: IBICT, v. 1, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/index.php/inclusao/article/view/29/50>>. Acesso em: 23.11.2014.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1997.

PRESSMAN, R. S. **Engenharia de Software**: uma abordagem profissional. 6.ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2006.

ROTHBERG, D. Por uma agenda de pesquisa em democracia eletrônica. **Revista Opinião Pública**. Campinas: vol. 14, nº 1, Junho, 2008, p.149-172.

SANCHEZ, O. P. e ALBERTIN, A. L. A racionalidade limitada das decisões de investimento em tecnologia da informação. **RAE**, v. 49 . n. 1, jan./mar. 2009.

SLATIN, J. M.; RUSH, S. **Maximum Accessibility**: Making Your Web Site Usable for Everyone. Addison-Wesley, 2003.

SOUZA, F. M. C; SOUZA, B. C. Parâmetros para Análise e Utilização de Resultados Estatísticos na Avaliação Institucional. **Revista da Avaliação da Educação Superior**. Sorocaba: v. 2, n. 1, p. 49-52, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.