



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL



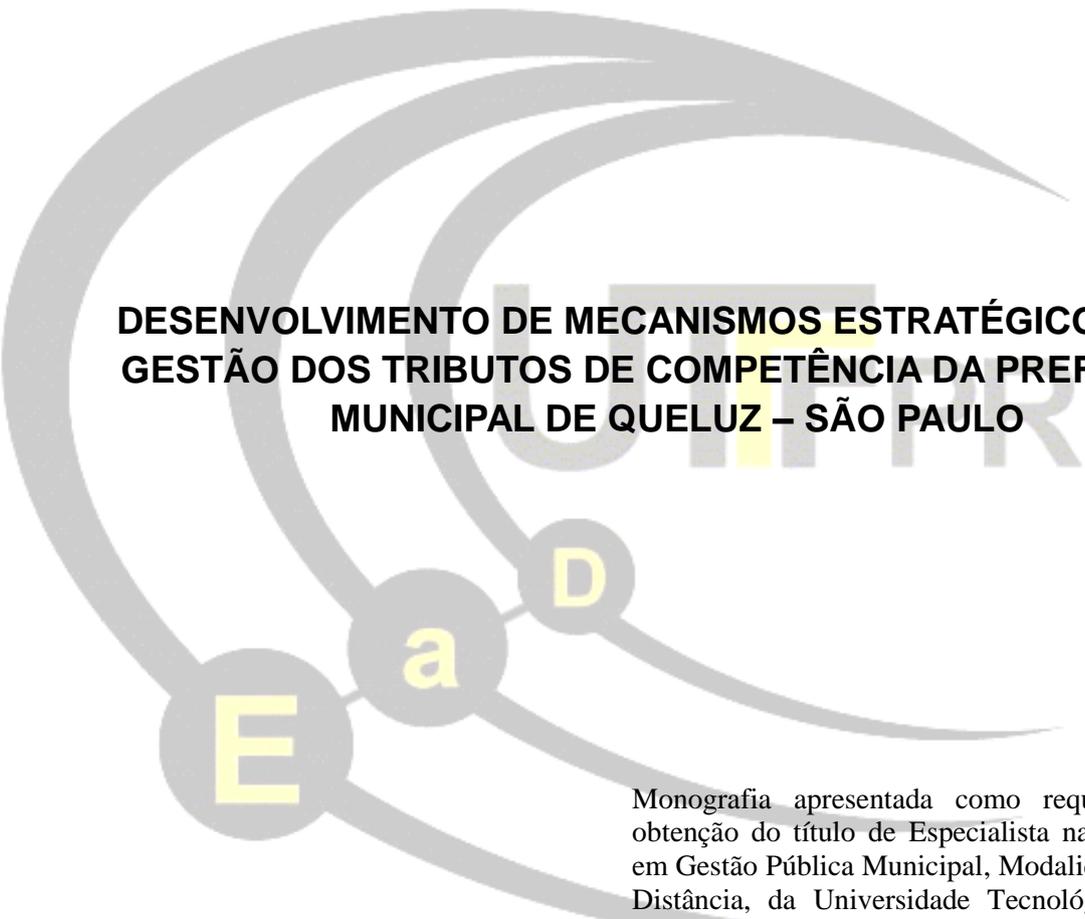
CLEBER RODRIGUES DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE MECANISMOS ESTRATÉGICOS PARA
GESTÃO DOS TRIBUTOS DE COMPETÊNCIA DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE QUELUZ – SÃO PAULO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2013

CLEBER RODRIGUES D ASILVA



**DESENVOLVIMENTO DE MECANISMOS ESTRATÉGICOS PARA
GESTÃO DOS TRIBUTOS DE COMPETÊNCIA DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE QUELUZ – SÃO PAULO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Curitiba.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA Orientador: Prof. Dr. Armando Rasoto

**CURITIBA
2013**



AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças para conseguir realizar todos os meus objetivos.

À minha família e a todos os meus amigos que me ajudaram nos momentos mais difíceis.

Ao Professor Dr. Especialista Armando Rasoto pelo auxílio indispensável ao desenvolvimento desta pesquisa.

À Tutoria pela dedicação e empenho e em especial à Tutora Especialista Regiane Apolinário Roskowinski pela sensibilidade com os educandos.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, professores da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“A intensidade com que vivemos os fatos e os sonhos determina se somos mais ou menos felizes”. (Cleber Rodrigues da Silva)

RESUMO

SILVA, Cleber Rodrigues. Desenvolvimento de Mecanismos Estratégicos para Gestão dos Tributos de Competência da Prefeitura Municipal de Queluz – São Paulo. 2013. 59f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2013.

Esta pesquisa apresenta abordagem teórico-conceitual sobre a necessidade do Planejamento Estratégico no contexto da Administração Pública Municipal com enfoque arrecadatório de tributos na cidade de Queluz, Estado de São Paulo. Aponta caminhos teóricos e práticos para o desenvolvimento de políticas públicas de forma estratégica, voltadas para uma melhor arrecadação tributária. Discute as diretrizes da Administração Pública no sentido de oferecer suporte para tomada de decisões em rotinas de diversos setores ligados às receitas de natureza derivada. Informa em quais ações estratégicas a Administração Pública Municipal poderia se pautar para obter resultados consistentes do ponto de vista do atendimento das demandas públicas em médio e longo prazo. Discorre sobre a proposta de Desenvolvimento de Mecanismos Estratégicos para Gestão dos Tributos de Competência daquele órgão em estudo. Reforça a necessidade da Prefeitura de Queluz adotar ações de cunho mais duradouro e sustentável para dar respostas às demandas sociais locais. Aponta para o posicionamento da mesma, frente às dissonâncias estratégicas, táticas e operacionais que ocorrem durante a arrecadação das suas receitas próprias. Busca, por meio de pesquisa bibliográfica exploratória, elementos norteadores para fundamentação. Acompanha resultados importantes do ponto de vista estratégico, como: Diagnóstico Setorial, Mapas Estratégicos, Programas de Ação Estratégica e Quadro de Comunicação Estratégica Organizacional. Deixa alicerçada a ideia de que o Planejamento Estratégico é ponto vital para as empresas do Primeiro Setor no que tange à eficiência, eficácia e efetividade e deixa caminhos abertos para renovação de estudos correlatos sobre o tema proposto.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Stakeholders*. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

SILVA , Cleber Rodrigues . Mechanisms for Development of Strategic Management of Taxes Competence of the City of Delhi - São Paulo. 2013. 59f. Monograph (Specialization in Municipal Public Management). Federal Technological University of Paraná , Mediatrix, 2013.

This research presents theoretical and conceptual approach on the need for strategic planning in the context of Municipal Public Administration with focus on revenue collection of taxes in the city of Queluz, State of Sao Paulo. Theoretical and practical points for the development of public policy strategically, aimed to better tax collection paths . Discusses the guidelines of the Public Administration to provide support for decision-making routines of various sectors related to revenue derived from nature. Reports in which the strategic Municipal Public Administration actions would be guided to get consistent results from the point of view of meeting the public demands in the medium and long term. Discusses the proposed Strategic Development Mechanisms for Management of Taxes Competence of that organ under study. Reinforces the need to take action Prefecture Queluz more lasting and sustainable slant to provide answers to local social demands. Points to the same position , facing the strategic , tactical and operational dissonances that occur during the collection of their own revenues. Search through exploratory literature, guiding elements for reasoning . Accompanies important results of the strategic point of view, such as: Diagnostic Industry, Strategy Maps, Strategic Action Programmes and Organisational Framework for Strategic Communication. Let grounded the idea that strategic planning is vital for companies of First Sector regarding the efficiency, efficacy and effectiveness, and leaves open for renewal of related papers on the theme paths point.

Keywords : Strategic Planning . Stakholders . Arrangement performance .

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
1.1 Problema.....	08
1.2 Justificativa.....	08
1.3 Objetivo Geral.....	09
1.3.1 Objetivos Específicos.....	09
1.4 Delimitação do Tema.....	09
1.5 Metodologia.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 As Receitas Tributárias Municipais no Ordenamento Jurídico.....	12
2.1.1 As Espécies Tributárias de Competência dos Municípios.....	17
2.2 O Planejamento Estratégico nas Corporações Públicas.....	21
2.3 Aplicação de Plataformas Estratégicas na Arrecadação da Prefeitura de Queluz.....	25
2.3.1 Implantação das Ações Descritas nos Programas de Ação.....	30
3. METODOLOGIA.....	32
3.1 Instrumento e Processo de Coleta de Dados.....	32
3.2 Tabulação e Análise.....	32
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
5. SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A – DIAGNÓSTICO DO SETOR DE CADASTRO E TRIBUTAÇÃO.....	42
APÊNDICE B – MAPA ESTRATÉGICO 01.....	51
APÊNDICE C – MAPA ESTRATÉGICO 02.....	53
APÊNDICE D – MAPA ESTRATÉGICO 03.....	55
APÊNDICE E – MAPA ESTRATÉGICO 04.....	57
APÊNDICE F – QUADRO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	59

1. INTRODUÇÃO

O tema proposto aborda uma visão sobre o papel da Administração Pública Municipal frente às Políticas Públicas mais prementes, com olhar mais apurado para o planejamento estratégico e suas particularidades dentro da esfera da arrecadação de tributos municipais.

A Administração Pública Municipal tem recebido a nobre incumbência de ser o agente de Poder do Estado que de forma muito direta acaba por assumir grande demanda da sociedade local, sendo seu papel decisivo na condução da vida da sociedade, uma vez que gere Políticas Públicas focadas no desenvolvimento local no seu sentido mais amplo.

O Estado então na condição de Poder Público local precisa de recursos para suprir, por meio de Políticas Públicas, essas demandas locais, e o faz também por meio da arrecadação municipal dentro de suas competências constitucionais, daí a importância da receita própria assim chamada nos municípios.

Mesmo assim, não basta somente auferir receita, ou seja, arrecadar; importante também é gerenciar essa arrecadação de forma sistêmica e estratégica, com fulcro no atendimento imediato e principalmente futuro das necessidades sociais, é onde a estratégia entra como fundamento indispensável para uma boa gestão, é o foco da ação estratégica, colocando o planejamento como ferramenta fundamental:

Para uma mesma situação-problema podemos construir diferentes explicações ou diagnósticos válidos. Cada ator social tem a sua visão da realidade, dos resultados que deve e pode alcançar e da ação que deve empreender. (DAGNINO, 2009, p. 100)

Para o autor, essa atividade da Gestão é considerada de extrema complexidade e demanda uso de metodologias para, depois de verificadas as possibilidades diagnósticas, o gestor possa tomar a decisão que julgar mais adequada para o cenário analisado.

Para tanto, a melhor escolha de mecanismos estratégicos de mensuração e controle arrecadatários perfaz um portfólio capaz de promover à Gestão Pública Municipal condições de realizar ações públicas mais consistentes e sustentáveis.

Olhando para a arrecadação dos tributos municipais da Prefeitura Municipal de Queluz Estado de São Paulo, percebe-se uma deficiência muito abrangente no sentido de organizar as atividades de arrecadação de forma estratégica, ligando os objetivos e metas de setor com aqueles descritos nos Planos, Diretrizes e Leis Municipais. Aliás, os dispositivos de planejamento elaborados no município em tela pouco focam a questão dos tributos em si.

Ademais, os Poderes locais constituídos, de forma muito simplória, realçam a necessidade de estabelecer um diálogo mais aprofundado sobre o papel da arrecadação no desenvolvimento municipal de longo prazo.

Por isso, esse estudo visa a apontar caminhos estratégicos de mensuração e controle das receitas advindas da arrecadação deste ente foco da pesquisa.

1.1. Problema

Em face da constatação da ausência de ações sustentáveis e inexistência de mecanismos funcionais como medidores de desempenho, tanto da gestão como da operacionalidade da atividade arrecadatória municipal, torna-se premente a adequação dos meios e fins de auferir receita em um ambiente com perspectivas planejadas.

A premissa de uma arrecadação mais dinâmica e pautada em Políticas Públicas propõe responder ao seguinte questionamento: Qual o posicionamento que o Poder Público Municipal adotará face às dissonâncias estratégicas, táticas e operacionais na obtenção de receitas provenientes dos tributos de sua competência constitucional.

1.2. Justificativa

Ao analisar o sistema arrecadatório municipal verifica-se que não há uma correlação estratégica entre as Políticas Públicas municipais e aquele procedimento.

Uma vez que o Poder Público municipal precisa adotar ações de cunho sustentável e de caráter mais duradouro, buscando dar respostas sociais adequadas às demandas da municipalidade, todavia tem feito somente quando provocado pela sociedade com suas demandas imediatas e pontuais.

Ainda a municipalidade tem enfrentando grande dificuldade em encontrar um modelo de Gestão Pública Municipal com perspectivas planejadas estrategicamente para atendimento das demandas sociais.

Por outra via, o Poder Público Municipal tem-se mostrado ineficiente em encontrar soluções estratégicas para conformidade política e cumprimento de sua missão, o que torna a Gestão dos recursos uma atividade cada vez mais desafiadora.

Então implantar plataformas de gerenciamento estratégico correlacionando a arrecadação municipal às expectativas de investimento público é crucial para o desenvolvimento do município.

1.3 Objetivo Geral

- ✓ Propor Sistema de Gestão Estratégica na arrecadação Pública Municipal.

1.3.1. Objetivos Específicos

- ✓ Uniformizar procedimentos arrecadatários;
- ✓ Identificar formas de dinamizar a arrecadação dos tributos municipais;
- ✓ Propor procedimentos de mensuração e controle dos tributos municipais;
- ✓ Identificar rotinas de intervenção estratégica para tomada de decisão.

1.4 Delimitação do Tema

Esta Pesquisa será desenvolvida na cidade de Queluz, Estado de São Paulo, tendo como base informações oriundas da base de dados da instituição em tela, apontando a evolução da arrecadação dos tributos de competência municipal ao longo dos últimos cinco anos, que regem os intervalos de decadência e prescrição para fins tributários, assim como de outras fontes pertinentes que apresentem fidedignidade suficiente para embasar o estudo.

A Prefeitura Municipal de Queluz tem sua sede a Rua Prudente de Moraes, nº 100, centro, na cidade de Queluz, São Paulo.

Possui em sua estrutura organizacional dez secretarias, a saber: Educação, Saúde, Administração, Esporte e Lazer, Agricultura, Desenvolvimento, Finanças, Obras, Promoção Social, Cultura e Turismo.

Este ente da federação tem a responsabilidade de gerenciar as demandas sociais de uma população de aproximadamente 11.309 habitantes, distribuídos em uma área geográfica de 249,89 Km².

O tema a ser estudado focará no desempenho da arrecadação municipal e relevará aspectos operacionais do Setor de Cadastro e Tributação do ente federado.

1.5 Metodologia

A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica exploratória e deste modo serão utilizados vários recursos para consulta, como: livros, artigos, jornais, revistas e internet, para a fundamentação do trabalho.

Desta forma este projeto de pesquisa terá a estrutura organizada da maneira que segue: Na fundamentação teórica trataremos em subtópicos dos temas As Receitas Tributárias Municipais no Ordenamento Jurídico, As Espécies Tributárias de Competência dos municípios, O Planejamento Estratégico nas Corporações Públicas, Aplicação de Plataformas Estratégicas na Arrecadação da Prefeitura Municipal de Queluz, Implantação das Ações Descritas nos Programas de Ação.

A abordagem dessa pesquisa procurará um enfoque no desenvolvimento de mecanismos estratégicos, melhorando o desempenho da arrecadação pública municipal, dentro da sua competência constitucional relativa aos tributos em espécie.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo abordará aspectos importantes relacionados às Políticas Públicas e a arrecadação municipal de competência específica do ente federado em estudo, dentro do planejamento estratégico; bem como a perspectiva de aprimoramento institucional por meio de ferramentas estratégicas, dando um panorama do papel da Administração Pública Municipal frente aos desafios institucionais advindos da legislação e de demandas sociais prementes, de médio e longo prazo, com foco em resultados mais detalhados e consistentes da atuação do Estado no âmbito local.

Ainda, é de bom tom destacar que a pesquisa enfatizará o assunto planejamento, voltada ao posicionamento estratégico, dentro das perspectivas da administração Pública Municipal.

Para melhor dispor desse propósito, nesse tópico serão usados conhecimentos de obras importantes como: Constituição da República Federativa do Brasil, Lei Federal nº 5172/1966 (Código Tributário Nacional), Lei Federal nº 4.320/1964, Lei Complementar Federal nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) e Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), para haver embasamento técnico suficiente na descrição dos tributos e da responsabilidade do ente federado na arrecadação e na boa aplicação dos recursos; Abrantes (Gestão Tributária), Coelho (O Público e o Privado na Gestão Pública), Mintzberg e Quinn (O Processo da Estratégia), Costa (Gestão Estratégica), Tachizawa e Rezende (Estratégia Empresarial. Tendências e Desafios), Salles (Gestão Democrática e Participativa), Dagnino (Planejamento Estratégico Governamental), Kaplan e Norton (A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard), para aprofundar conceitos importantes ligados à estratégia organizacional e de como aplicá-los no Primeiro Setor.

Não será objeto de análise estabelecer rotinas definitivas ou ações absolutas por parte do poder público ou da sociedade local sobre o tema proposto, mas sim buscar um olhar mais crítico acerca da necessidade de injetar o assunto Planejamento Estratégico como cultura organizacional no âmbito da arrecadação.

2.1. AS RECEITAS TRIBUTÁRIAS MUNICIPAIS NO ORDENAMENTO JURÍDICO

Para falar do tema arrecadação municipal de receitas provenientes de tributos municipais, não se pode deixar de lado o ordenamento jurídico, e este, de ser bem contextualizado para melhor entendermos a configuração tributária conhecida atualmente para este ente federado.

É mister ressaltar que o propósito aqui não é demonstrar o tributo municipal dentro dos ditames simplesmente do ordenamento jurídico, mas também da ótica da necessidade de se realizar a contraprestação estatal por meio de receita advinda do patrimônio do particular.

A de se pensar que no Brasil o tributo desde a sua origem tem caráter obrigatório, ou seja, compulsório, como denota Abrantes (2010, p. 17), dando uma característica desse tipo de receita que lhe é própria, a saber: O Estado, em sua atribuição máxima de Poder de Império, impõe aos seus administrados a obrigação do pagamento do tributo, sempre que os mesmos se virem enquadrados nas condições e ditames estabelecidos para o aperfeiçoamento dessa obrigação.

Não há liberdade por parte dos sujeitos Ativo (Estado) e Passivo (Contribuinte), para a escolha do recebimento e pagamento do tributo; havendo aperfeiçoamento do previsto na ordem jurídica, ambos deverão cumprir com seus deveres e obrigações.

Importante descrever o que dispõe a Lei Federal 4.320/1964 acerca dos tributos e suas particularidades:

Tributo é a receita derivada, instituída pelas entidades de direito público, compreendendo os impostos, as taxas e contribuições, nos termos da Constituição e das leis vigentes em matéria financeira, destinando-se o seu produto ao custeio de atividades gerais ou específicas exercidas por essas entidades. (BRASIL, Lei Federal nº 4320, 1964, Art. 9)

Como se verifica, a Lei que estabelece normas gerais de direito financeiro define os tributos em espécies, informando que os mesmos têm por finalidade única de custear, ou seja, garantir a implantação, desenvolvimento e manutenção das atividades do Estado.

A própria Constituição Federal de 1.988, no seu artigo 3º, Inciso I, estabelece os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, a saber: “Construir uma sociedade livre, justa e solidária”.

E como o Estado poderia alcançar tão importante e complexa missão, se não auferisse receita para tamanha demanda?

Significa dizer que o mesmo, uma vez que não tem finalidade de geração de lucros, aborda a sociedade com o tributo, que é receita derivada, pois vem do patrimônio do particular e, assim, forma o patrimônio estatal.

Parece que o legislador encontrou no tributo a forma mais próxima do interesse público para benefício daquilo que é do povo, do contribuinte, ou seja, da *res pública*, típica do regime republicano.

No mesmo entendimento em 1966 foi editada a Lei Federal nº 5.172, a qual no seu artigo 3º dispõe: “Tributo é toda prestação pecuniária compulsória...”.

Não se pode negar que o legislador procurou, ao estabelecer regras gerais de direito tributário, dar ênfase entre outras coisas o aspecto obrigatório do pagamento do tributo.

Também, na Constituição Federal de 1.988 encontramos a relação inseparável do tema receitas estatais e os tributos em espécie.

A Carta Magna no seu artigo 70 prevê a fiscalização por parte do Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo Sistema de controle interno de cada Poder.

Então, com a Constituição Federal de 1.988, o tema tributos passou a envolver os entes competentes em arrecadar e os competentes por fiscalizar a arrecadação em termos de prestação contas. Isso se deu em virtude da importância dos tributos para a atividade estatal na consecução dos seus objetivos.

Contudo, em um contexto mais recente, a Carta Maior do país estabeleceu os tributos de competência de cada ente federado e especificamente para os municípios, o qual é o foco na pesquisa, conforme segue:

III - instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei. (BRASIL, 1988, Art. 30)

O Legislador Constituinte procurou dar autonomia financeira para os municípios instituírem e arrecadarem os tributos de sua competência. Logo, cada município deverá instituir (criar) e arrecadar aqueles tributos que o próprio legislador mencionara no texto constitucional.

Significa enfatizar que só poderá criar e arrecadar os tributos que receber delegação por meio do texto da constituição.

Interessante é que não há obrigatoriedade de criar e por consequência arrecadar tais tributos; em tese poder-se-ia até nem mesmo criá-los, porém todo município se vale dessa prerrogativa para usar como instrumento de auferimento de receitas; como a arrecadação é direta do contribuinte, dá-se o nome de receitas próprias.

Aliás, o clamor pela arrecadação eficiente em termos técnicos e legais passou a ter olhar mais atento com o advindo da Lei Complementar Federal nº 101/2000, como dispõe:

Art. 11. Constituem requisitos essenciais da responsabilidade na gestão fiscal a instituição, previsão e efetiva arrecadação de todos os tributos da competência constitucional do ente da Federação. Parágrafo único. É vedada a realização de transferências voluntárias para o ente que não observe o disposto no *caput*, no que se refere aos impostos. (Brasil, Lei Federal nº 101, 2000, Art. 11)

Preocupado com a Gestão, o legislador complementar editou a Lei de Responsabilidade Fiscal, citada acima, deixando clara a preocupação com uma Administração, digo Gestão, Fiscal eficiente, enfatizando o encargo que se suporta quando da renúncia de receitas.

Ainda, quando o ente federado não observa disposto no que tange aos impostos, o mesmo fica impedido de receber transferências voluntárias, isso porque os impostos são tributos de natureza não-vinculada, ou seja, seu pagamento pelo contribuinte independe de uma contraprestação do Estado, basta que o sujeito passivo pratique o Fato Gerador.

São tributos com aplicação estatal muito flexível e imediata, servem para atender de forma mais dinâmica as necessidades da sociedade.

Acompanhando essa discussão, podemos anotar o que diz a Constituição Federal:

Art. 156. Compete aos Municípios instituir impostos sobre: I - propriedade predial e territorial urbana; II - 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; III - serviços de qualquer natureza, não compreendidos no art. 155, II, definidos em lei complementar. (BRASIL, 1988, Art. 156)

Esses artigos apresentam, no campo constitucional, quais são os tributos que os municípios podem instituir e arrecadar, a saber: Impostos, Taxas e Contribuição de Melhoria e estabelece em quais condições serão instituídos, além de suas particularidades gerais.

Essa prerrogativa é reforçada no texto constitucional quando relata; “Art. 145. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos: I - impostos; II - taxas, [...]; III - contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas”. Brasil (1988, Art. 145)

Quer dizer que os municípios, muito embora sejam agraciados por autonomias administrativa, legislativa e financeira previstas nos Artigos 18, 29 e 30 da Constituição Federal de 1.988, ficam adstritos às previsões constitucionais e complementares acerca de gerirem de forma eficiente as receitas provenientes dos tributos.

Nota-se que a Carta Maior não cria tributos, mas dá autonomia delegada para que cada ente federado, e entre eles os municípios, para criarem e arrecadarem seus tributos, diz o que fazer, porém não diz como fazer, deixa a cargo de cada ente federado, dentro de normativas complementares em nível Federal e de normativas ordinárias nas competências do referido ente da federação.

Na verdade o como fazer está previsto na Lei Ordinária Federal nº 5.172, a qual tem caráter Complementar, quando diz:

Art. 9º É vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:
 I - instituir ou majorar tributos sem que a lei o estabeleça, ressalvado, quanto à majoração, o disposto nos artigos 21, 26 e 65;
 II - cobrar imposto sobre o patrimônio e a renda com base em lei posterior à data inicial do exercício financeiro a que corresponda;
 III - estabelecer limitações ao tráfego, no território nacional, de pessoas ou mercadorias, por meio de tributos interestaduais ou intermunicipais;
 IV - cobrar imposto sobre:
 a) o patrimônio, a renda ou os serviços uns dos outros;
 b) templos de qualquer culto;
 c) o patrimônio, a renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, observados os requisitos fixados na Seção II deste Capítulo;
 d) papel destinado exclusivamente à impressão de jornais, periódicos e livros.
 § 1º O disposto no inciso IV não exclui a atribuição, por lei, às entidades nele referidas, da condição de responsáveis pelos tributos que lhes caiba reter na fonte, e não as dispensa da prática de atos, previstos em lei, asseguratórios do cumprimento de obrigações tributárias por terceiros.
 § 2º O disposto na alínea a do inciso IV aplica-se, exclusivamente, aos serviços próprios das pessoas jurídicas de direito público a que se refere este artigo, e inerentes aos seus objetivos. (BRASIL, Lei Federal nº 5.172, 1966, Art. 9)

Embora a citação seja longa, é importante, pois suas palavras traduzem os conceitos da Lei que estabelece as Normas Gerais de Direito Tributário, com detalhes muito melhores que qualquer paráfrase.

Nela podemos identificar quais tributos podem ser criados e majorados e qual o instrumento municipal adequado para essa finalidade, ou seja, a Lei e somente ela poderá fazê-lo.

No mesmo norte, podemos lançar mão dos conhecimentos dispostos pelo conceituado autor Sabbag (2011, p. 62): “o princípio da legalidade tributária é [...], de modo genérico, no art. 5º, II, da atual Carta Magna, sob a disposição “Ninguém é obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”.

O renomado autor estabelece uma relação temporal sobre a questão tributária e a legalidade, dentro dos ditames constitucionais, fazendo referência ao artigo 5º da Lei Maior, dentro do Título II – Dos Direitos e Garantias Fundamentais. Dando uma dimensão tão importante da reserva legal acerca dos tributos, sendo essa legalidade cláusula pétrea, ou seja, inalterável, justamente para preservar os Direitos e Deveres Individuais e Coletivos.

Vale se fazer alusão à Carta Maior, trazendo à tona o princípio da legalidade, como prevê: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade [...] e eficiência...”. Brasil (1988, Art. 37).

Nota-se que o princípio da legalidade é de suma importância para a Administração Pública, ficando a mesma condenada a agir somente conforme o previsto em Lei.

A Administração Pública só poderá fazer aquilo que a Lei assim o determinar, poder vinculado, e ainda nos casos de análise de oportunidade e conveniência, não poderá avocar o poder discricionário para tratar de temas tributários, sendo o mesmo, sempre quando discutido, submetido à reserva legal.

Outro princípio apontado foi o da eficiência que não será explorado com mais rigor nesse momento, porém de suma importância para a atuação da Gestão Pública.

2.1.1. AS ESPÉCIES TRIBUTÁRIAS DE COMPETÊNCIA DOS MUNICÍPIOS

Nesse subtópico, discuti-se o tema tributos sob o comando dos mais variados regramentos jurídicos.

Todavia, é necessário focalizar os tributos e seus comandos do ponto de vista dos municípios, isso porque o tema é deveras muito abrangente e o que acrescenta efetivamente ao projeto em análise é a tributação local, a saber, os tributos de competência municipal.

Para tanto, iremos agora discorrer sobre essas espécies tributárias para melhor contextualizá-las no estudo em pauta.

Façamos agora uma exposição dos tributos devidos aos municípios segundo as disposições regulamentares em vigor:

Quadro Demonstrativo dos Tributos Municipais:

TRIBUTO	NOMEN JURIS	NORMA
IPTU	Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana	CF, Art. 156, I
ITBI	Imposto sobre a transmissão "inter-vivos", a qualquer título por ato aneroso de bens imóveis	CF, Art. 156, II
ISSQN	Imposto sobre serviços de qualquer natureza	CF, Art. 156, III
TAXAS	Em razão do poder de polícia	CF, Art. 145, II
TAXAS	Por serviços prestados ou colocados à disposição do contribuinte	CF, Art. 145, II
CONTRIBUIÇÃO	Em decorrência de obra pública e valorização imobiliária	CF, Art. 145, III

Quadro 1 – Quadro Demonstrativo dos Tributos Municipais

Fonte: Constituição da República Federativa do Brasil (1988, p. 409-421)

Muito embora o próprio Código Tributário Nacional aborde os tributos municipais, nesse momento, prefere-se elencá-los sob o cunho Constitucional, para em seguida comentá-los, observemos:

Art. 156. Compete aos Municípios instituir imposto sobre:

I – propriedade predial e territorial urbana.

É um imposto que recai sobre a propriedade (imóvel) do particular, cuja localização (elemento espacial) esteja dentro do perímetro urbano do município, tendo seu lançamento sempre no dia 1º de janeiro de cada ano (elemento temporal).

O Sujeito Passivo é aquele que tem a propriedade, domínio útil ou a posse do imóvel urbano.

A Base de Cálculo do tributo em tela é o valor venal do imóvel, sendo esta reajustada anualmente pelos índices oficiais de correção monetária.

A Alíquota deverá ser progressiva, observando que a Lei municipal definirá o critério de progressividade.

II – Imposto sobre a transmissão “inter-vivos”, a qualquer título por ato oneroso de bens imóveis.

É um imposto que tem como fato gerador 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 à sua aquisição.

O Sujeito Passivo pode ser tanto o *transmitente* como o *adquirente*, conforme dispuser a Lei municipal, de acordo com o Art. 42 da Lei Federal nº 5.172/1966.

A Base de Cálculo do tributo em tela é o valor venal dos bens imóveis transmitidos ou direitos reais cedidos.

A Alíquota deverá ser proporcional, procurando respeitar a capacidade tributária do contribuinte.

III – Serviços de qualquer natureza.

É um imposto que tem como fato gerador a prestação de serviços, exceto aqueles previstos no Art. 155, II, da Carta Republicana, ou seja, aqueles que configuram o Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços, de competência estadual.

Antigamente havia uma grande problemática acerca da tributação desse imposto, especificamente quanto à incidência tributária, alíquotas e até mesmo sobre os serviços em si, gerando uma concorrência absurda entre municípios na hora de definir a quem pertencia o mesmo (guerra fiscal), prejudicando o Sistema Tributário como um todo.

Em 2003, foi editada a Lei Complementar Federal nº 116/2003, que estabeleceu regras gerais sobre o imposto e definiu temas importantes como o local de incidência e os serviços que poderiam ser tributados, além de outros aspectos relevantes, sendo a lista de serviços da referida Lei considerada como taxativa, ou seja, os municípios não têm liberdade para criarem outras hipóteses de incidência.

O Sujeito Passivo é o prestador do serviço, sendo que a lei municipal poderá atribuir ao tomador a responsabilidade pelo recolhimento.

A Base de Cálculo de cálculo é preço do serviço, admitindo-se em casos especiais a dedução para sua composição.

As Alíquotas são variáveis e podem ser de dois a cinco por cento, conforme a Lei Complementar Federal nº 116/2003 e a Emenda Constitucional nº 37/2002.

Art. 145. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

II – taxas, em razão do exercício regular do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição.

O fato gerador das taxas pode acontecer em duas situações distintas:

- a) Em razão do exercício regular do poder de polícia, ou seja, a Administração Pública nas suas funções de fiscalização (polícia administrativa);
- b) Quando um serviço é prestado pela Administração Pública, ou colocado à disposição do contribuinte para o seu uso; serviço esse que deverá ser específico e divisível.

Cabe ressaltar que a base de cálculo das taxas não poder ser idênticas as dos impostos e suas alíquotas deverão ser progressivo-proporcionais.

Art. 145. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

II – contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas.

Essa contribuição será devida sempre que uma obra pública for realizada e dessa realização ocorra valorização imobiliária em favor do contribuinte, ou seja, do proprietário do bem imóvel. Embora a Constituição Federal não mencione a valorização imobiliária, essa foi contemplada no Código Tributário Nacional.

Cabe aqui um comentário importante acerca desses tributos municipais e suas particularidades:

- a) Os impostos são tributos não-vinculados, ou seja, não há vínculo de atividade estatal com a obrigação do pagamento dos mesmos, basta que o sujeito passivo tenha praticado o fato gerador. Nesse sentido, o município não se vê obrigado a aplicar o valor arrecadado de IPTU de uma quadra em um bairro qualquer, por exemplo, para reparação de guias e calçadas em frente aos imóveis tributados respectivos.

- b) As taxas por sua vez são tributos vinculados, ou seja, obrigatoriamente o estado deverá prestar/oferecer uma contraprestação para cobrança da mesma. Assim sendo, a cobrança da taxa de coleta de lixo domiciliar, por exemplo, somente será devida em um município se o mesmo efetuar, ou colocar à disposição do contribuinte, o recolhimento do lixo gerado por imóvel, ou seja, serviço específico (Coleta de Lixo) e divisível (pode ser mensurado para cada contribuinte);
- c) As contribuições de melhoria são espécies tributárias que estão caindo em desuso no âmbito municipal, isso em decorrência das suas particularidades de realização, ou seja, obra pública e que gere valorização imobiliária. E para sua realização, o poder público deverá, obrigatoriamente, seguir um ritual que a própria Lei estabelece, como: Fixação prévia de memorial descritivo de projeto; orçamento do custo da obra; determinação da parcela do custo da obra a ser financiada pela contribuição; delimitação da zona beneficiada e determinação do fator de absorção do benefício. Além disso, dar-se-á um prazo mínimo de trinta dias para impugnação por qualquer interessado com a regulamentação do processo administrativo de instrução e julgamento da impugnação.

Como se observa, é uma espécie tributária que exige do poder público organização, planejamento, comprometimento e dedicação dos agentes envolvidos.

Disponibiliza à população oportunidade de acompanhamento da obra e conseqüentemente questionamento do tributo em tela, ou seja, torna-se uma atividade trabalhosa e transparente, tudo que a maioria dos gestores públicos evitam pelas mais variadas justificativas.

Asfaltar uma avenida é mais fácil por meio de convênio liberado por transferências voluntárias, sem cobrança de contribuição; pois gera menos acompanhamento popular, e como ninguém pagará com contribuição alguma, diminui os desgastes políticos.

Não se quer dizer que outra forma de realização de obra pública não seja perfeitamente legítima, legal e necessária, todavia, parece que aquela realizada, com o custo rateado entre os beneficiários, perfaz uma atividade estatal mais próxima da democracia, pois permite maior participação popular.

Essas são as considerações sobre as espécies de tributos municipais, conhecimentos de grande valia para proporcionar base no prosseguimento desta pesquisa.

2.2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS CORPORAÇÕES PÚBLICAS

Até o momento, aspectos importantes sobre o tema proposto com o intuito de balizar, por meio de conceitos e definições técnicas, o entendimento do assunto, bem como promover uma visão adequada das variáveis ligadas à Gestão Pública municipal no que diz respeito à arrecadação foram foco no estudo.

Para conseguir o atendimento dos interesses-macro e micro da sociedade, o Gestor Público tem que lidar com infinitas demandas suscetíveis de intervenções das mais variadas procedências.

Todavia, há de se ter em mente que o Poder Público, em qualquer esfera, seja ela Federal, Estadual, Distrital ou Municipal tem a tarefa de desenvolver ações que visem em sentido finalístico o interesse público, e esse é indisponível.

Nisto discorre de forma consistente nos seus apontamentos o dileto autor Coelho (2009):

O Estado pode agir unilateralmente por que ele - somente ele - age no interesse público, atuando os demais agentes privados - lícita e legalmente - na defesa de seus interesses privados. (COELHO, 2009, p. 32)

Enfatiza o autor que na relação Estado e sociedade, prevalece o interesse da sociedade, vale dizer interesse público, ainda que legítimos os de cunho privado.

É o que verificamos quando o Poder Público celebra contratos com os particulares, ou exerce o seu poder de polícia nas ações que disciplinam o interesse individual frente ao interesse coletivo na sociedade civil.

Coelho (2009, p. 61) aborda a profundidade sobre a importância deste Poder da Administração Pública na aplicação de seus atos, quando mostra que a mesma disciplina abusos de indivíduos e grupos na sociedade civil, chamando a atenção para o fato de somente poder agir conforme a Lei assim determinar.

Porém, para que o agente público municipal, no caso desta pesquisa, possa desempenhar suas funções e desenvolver ações para atendimento do interesse social, o mesmo não pode se esquecer de que as demandas da sociedade - saúde, educação, infraestrutura, transporte, lazer, desenvolvimento social, cultura, saneamento básico, emprego, qualidade de vida, entre outras - requerem

atendimentos que geram despesas, que por muitas vezes ficam difíceis e até mesmo impossíveis de suportar.

Então como começar a pensar nas formas de suprir tamanha demanda social? Deve-se começar pensando de forma estratégica, isso por que terá um quadriênio para atender de forma satisfatória o interesse público, traduzido em necessidades diversas da sociedade, a qual se tem mostrado cada vez mais participativa no jogo sócio-político governamental.

E o que é estratégia? Para que serve?

Para sanar a essas indagações, vamos buscar auxílio nos conceitos explicitados dos autores Mintzberg e Quinn (1998), sobre o tema:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas às mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG e QUINN, 1998, p. 20)

Ao que parece uma boa estratégia é aquela que se preocupa em ordenar (organizar) e alocar (direcionar) recursos da organização com uma postura focada em corrigir suas falhas internas e potencializar suas qualidades competitivas, dentro de planos, políticas e seqüência de ações, com metas e objetivos bem definidos e alinhados à visão organizacional.

Serve para que a organização caminhe em direção à visão que planeja para o futuro, é enxergar como estará em médio e longo prazo, por meio de planos e ações, fortalecendo sua missão organizacional frente aos diversos *stakeholders*.

A missão empresarial tem como objetivo definir a razão de ser da organização, o porquê de ser da empresa e por que ela existe, conforme discorre Tachizawa e Rezende (2002, p. 39-40), a missão define a razão de ser da organização e qual a função social exercida por ela. É o motivo da existência da empresa é o que estabelece a identidade empresarial, com suas filosofias e políticas de trabalho, a qual deve ser alvo de disseminação e constante avaliação.

A visão compreende o desejo da gestão empresarial em ter uma organização diferente daquela que tem no cenário atual, é enxergá-la, projetá-la ao longo do espaço e tempo, são objetivos maiores para a organização, é o que ela quer ser no futuro.

Os valores correspondem ao modo como a organização enfrenta o seu dia-a-dia nas suas mais variadas rotinas é o seu comportamento empresarial, como define Costa (2007, p. 38): “Os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, gradação entre as avaliações externas.”

Consoante a esse apontamento, os valores expressam a personalidade da organização, da forma com a mesma age segundo suas crenças.

E os gestores públicos precisam empregar mais esforços em entender essas premissas estratégicas; na verdade é a concepção estratégica das empresas, a saber: missão, visão e valores.

Nesse cenário aparece uma iniciativa importantíssima para a Gestão Pública Municipal, o Planejamento Estratégico.

Segundo Kaplan (1997, p. 257): “O processo de planejamento estratégico – entendido como a definição de planos, metas e iniciativas estratégicas de longo prazo”. Isso significa que o mesmo envolve uma série de rotinas previamente identificadas, tabuladas e projetadas para serem executadas ao longo de um cronograma focado nos resultados esperados.

Discorre ainda o autor que o processo de planejamento estratégico deve estar vinculado ao de orçamentação, precisando os gestores em geral ter a mesma dedicação para que haja correlação entre os mesmos, Kaplan (1997, p. 257).

Na pesquisa informada por Costa (2007, p. 17), o planejamento estratégico e a formulação da missão e visão empresariais ocupam a primeira ou segunda posição quando da aplicação de ferramentas para gerenciamento nas organizações ao redor do mundo.

Acrescenta que essa preocupação dos gestores com o tema em epígrafe permeia no fato de que as empresas enfrentam constantes mudanças nos cenários econômicos, mercadológicos, sociais, políticos e tecnológicos, levando os mesmos a se dedicarem ao assunto do planejamento estratégico.

No setor público esse descompasso entre o planejamento estratégico e o orçamento deve ser diminuído ao máximo, isso por que esse Setor só poderá realizar despesas que estejam previamente previstas, com indicação das receitas correspondentes, sendo que qualquer alteração desta perspectiva deverá obrigatoriamente passar pela apreciação do legislativo para aprovação.

E como se dá esse desenvolvimento estratégico no setor público? Por meio de peças de planejamento e execução orçamentária, as quais são: PPA (Plano Plurianual), LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e LOA (Lei Orçamentária Anual).

Conforme Salles (2010, p. 83-86), o Plano Plurianual é uma Lei que estabelece os Planos, ao seja, as ações de governo previstas para o quadriênio próximo, sempre do segundo ano do mandato atual até o primeiro ano do mandato seguinte. O objetivo é garantir a continuidade das ações planejadas para as mais diversas áreas de governo, a saber: saúde, educação, infraestrutura, transporte, lazer, desenvolvimento social, cultura, saneamento básico, emprego, qualidade de vida, entre outras.

Cabe uma observação sobre a continuidade dessas ações, em muitos casos, os gestores municipais elaboram muito obscuramente seus PPA's, os quais se tornam impraticáveis ao longo dos quatro anos.

Os gestores que assumem o mandato seguinte não observam com afinco o que já foi estabelecido, até por que estão anestesiados com a elaboração dos seus próprios planos, leis e demandas urgentes que surgem em início de mandato, surgindo uma interrupção, ruptura do Plano anterior.

Esse comentário é somente uma análise pontual inserida nesse projeto de pesquisa, não comportando entendimento absoluto para resolução do conflito, até por que não é o foco do estudo.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias, como o nome já sugere, serve para estabelecer as metas e as prioridades, orientar a elaboração da LOA, alterar a legislação tributária e estabelecer a política de aplicação das agências financeiras de fomento.

É uma Lei que faz uma mediação entre o que foi estabelecido no PPA e o que deverá ser previsto na LOA, para um alinhamento nas ações do poder público municipal.

Por fim, a LOA é e Lei que irá prever as receitas e despesas correspondentes dentro do orçamento.

Desse contexto, aprendemos que planejar é alinhar elementos conhecidos a outros identificados com o fim de traçar planos para alcance de metas e satisfação de objetivos, sempre no caminho da satisfação do interesse almejado.

Consiste em adotar uma agenda que consiga agrupar as possíveis variáveis-chave, dentro de um cenário atual, e coordená-las de forma a alcançar um cenário futuro.

O Planejamento Estratégico, ainda tem-se mostrado muito tímido na agenda dos Gestores Públicos municipais, isso por que a mesma fica submetida exaustivamente em questões políticas pontuais, não permitindo uma atenção no planejamento de forma mais enérgica, muito embora esse faça parte da política, conforme registra Salles (2010, p. 67): “[...] o planejamento tem também um caráter político [...]”

Então política e planejamento andam juntos na vida da sociedade e na agenda dos Gestores Públicos municipais nas suas ações de governo, de forma perceptível ou não.

Sobre essa crítica, especificamente ao Planejamento Estratégico Governamental, apontamos as palavras do seletor escritor Dagnino (2009, p. 27): “Podemos dizer que o contexto brasileiro atual é adverso à adoção do Planejamento Estratégico Governamental como um instrumento de gestão pública.”

É demasiadamente arriscado generalizar esse posicionamento ou mesmo tê-lo como absoluto, muito embora há um respeito peculiar nos escritos do autor, ademais a Administração Pública ao longo das últimas décadas vem evoluindo em conceitos e técnicas administrativas em sua gestão, porém ainda de forma muito lenta.

2.3 APLICAÇÃO DE PLATAFORMAS ESTRATÉGICAS NA ARRECADAÇÃO DA PREFEITURA DE QUELUZ

A pesquisa realizada até aqui tem sido reforçada em conceitos que orbitam sempre ao redor do tema central Planejamento Estratégico e sua aplicação à Gestão Pública Municipal.

Os ensinamentos extraídos, apreciados e discutidos têm contribuído fortemente para consolidar a necessidade de se realizar planejamento na esfera estatal, com enfoque mais detalhado, consistente e efetivo.

O viés macro nesse subtópico é demonstrar como desenvolver mecanismos estratégicos voltados à Gestão Pública Municipal, por meio de ferramentas

estratégicas, as quais são aplicáveis ao corporativo privado ou público para gerenciamento da decisão dos gestores.

O que infere nesse contexto é a necessidade de mudar a cultura do gestor, dando ao mesmo a possibilidade de visualizar uma alternativa comportamental para a organização, modificando as políticas e filosofias organizacionais.

Destaca-se a finalidade da Administração Tributária na ótica do renomado autor Sabbag (2011):

De fato, se a administração tributária é fundamental para a consecução do fim a que visa o Poder Público em seu mister tributacional, de retirada compulsória de valores daqueles que ocupam o polo passivo da relação jurídico-tributária, não de existir garantias de uma salutar arrecadação, que tangencie (I) os procedimentos fiscalizatórios adequados, (II) a cobrança judicial dos importes tributários inscritos em dívida ativa e, (III) finalmente, as medidas de controle e verificação da regularidade fiscal do contribuinte. (SABBAG, 2011, p. 907)

No cerne da gestão da arrecadação dos tributos municipais está a atuação da Administração Tributária, a qual, segundo inferência didática do autor, tem finalidade irrevogável de extrair dos particulares valores (tributos), dentro da relação estabelecida na Lei, e para tanto irá valer-se de procedimentos adequados, cobrança de valores e medidas de controle e verificação da regularidade fiscal do contribuinte.

Aparecem, então, figuras próprias do comportamento gerencial ligado ao Planejamento, como: procedimentos, controle e verificação.

Ainda, é extremamente conveniente suscitar palavras de Kaplan (1997, p. 21): “o que não é medido não é gerenciado”. Pode-se verificar que o controle e a verificação são elementos fundamentais para uma boa gestão, pois possibilitam ações antecipadas preventivas e corretivas em rotinas que podem ser potencializadas, mantidas ou até mesmo eliminadas do contexto organizacional.

É premente que as Administração Pública Municipal, diante das exigências sociais por uma Gestão mais democrática/participativa, elaborem e desenvolvam suas decisões governamentais respaldadas em mecanismos ou plataformas de gerenciamento que elevem o grau de mapeamento das estratégias, traduzidas em ações eficientes, eficazes e efetivas.

Diante do enfoque dado à pesquisa e das particularidades que a Gestão Estratégica requer para conseguir resultados consistentes, desvinculados de processos aleatórios e sim de rotinas e comportamentos planejados, cabe agora

desenvolver conceitos e apontar elementos importantes para o estudo em pauta do ponto de vista de diagnóstico, planejamento estratégico e implantação das estratégias.

O *Balanced Scorecard – BSC* é a ferramenta, plataforma, metodologia, bússola estratégica, se é que podemos chamá-la assim, a qual iremos estudar/discutir, com olhar para o formato municipal de gerenciamento na arrecadação municipal e suas implicações estratégicas, sempre preferindo aperfeiçoar conceitos, abstendo-se de introduzi-los em nossa agenda como absolutos, e sim como importantes para construção de nosso propósito.

Nas palavras de Costa (2007, p. 360), a ferramenta de Gestão Estratégica citada acima começou a ser estudada e desenvolvida em meados de 1990. Informa o autor que os idealizadores da mesma, Robert S. Kaplan e David Norton, acreditavam que os métodos de avaliação de desempenho aplicado nas organizações àquela época estavam se tornando obsoletos e ineficazes.

Então surgiu em 1992 o primeiro artigo do gênero com Título: *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*, na *Revista Harvard Business Review (HBR)*, onde demonstraram o conceito de painel de indicadores.

Acrescenta que a necessidade de acompanhamento por meio de uma avaliação mais ampla, a qual não somente tivesse base em indicadores financeiros para medir o desempenho organizacional.

E como funciona o modelo de scorecard e de que forma sua aplicação poderia oferecer maior e melhor desempenho no acompanhamento dos mais diversos indicadores dentro das organizações?

Como esse modelo poderia auxiliar na boa gestão das organizações públicas municipais.

A resposta pode ser percebida nos dizeres do renomado autor Costa (2007):

O modelo BSC é fundamentado nas relações de causa e efeito entre os vários indicadores de cada enfoque, o que permite uma integração completa entre os indicadores qualitativos e os quantitativos. Isso fornece um equilíbrio na mensuração de desempenho estratégico, permitindo correções mais precisas para eventuais desvios no processo de implementação dos planos estratégicos, transformando a estratégia em ação. (COSTA, 2007, p. 361)

Afirma o autor que o modelo em tela é importante, pois fornece subsídios estratégicos pautados em relações de causa e efeito entre diversos indicadores de desempenho.

Então as ações, ou planos de ação, são desenvolvidas de forma a garantir que os diversos objetivos e indicadores conversem entre si, dentro de uma perspectiva integrada e equilibrada, permitindo, inclusive, intervenções ao longo da implementação dos planos estratégicos.

Com isso, as organizações passam a efetuar a gestão das estratégias por meio de um modelo ou método de controle de ações, medindo o desempenho dos indicadores estabelecidos.

Para enfrentar as disparidades estratégicas encontradas no seu dia-a-dia, toda organização e até mesmos setores precisam definir muito bem qual o seu papel, a sua razão de existência (missão), suas perspectivas para o futuro frente ao cenário em que se encontram (visão) e quais são seus princípios e valores, os quais deverão observar durante sua trajetória organizacional, é que chamamos de concepção estratégica.

Então, diante do foco desta pesquisa e da necessidade de adequação estratégica, apresenta-se uma proposta concepção estratégica do setor em tela, de forma genérica, conforme o que segue:

- Missão: Aplicar a Legislação Tributária Municipal de forma a garantir tanto ao Setor Público como ao contribuinte arrecadação efetiva;
- Visão: Reestruturar a arrecadação dos tributos municipais, proporcionando qualidade nos procedimentos e alcance das metas fiscais;
- Valores: Responsabilidade Social, lisura e isonomia no tratamento.

Elaborada esta etapa de fortalecimento estratégico do Setor em pauta, para avançar na linha de pesquisa desse projeto, é preciso que se tenha um cenário bem definido de como é a atuação dos setores responsáveis pela arrecadação dos tributos municipais e qual sua ligação com as diretrizes estratégicas da organização em análise. Para tanto, recorreremos aos ensinamentos de Costa (2007):

Em estratégia, o diagnóstico empresarial é [...], um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro. (COSTA, 2007, p. 53)

De antemão percebe-se que o diagnóstico tem dimensões metodológicas, educativas e elucidativas, buscando oferecer ao gestor uma fotografia da empresa no cenário atual, com o foco de projetá-la para um cenário futuro.

É no diagnóstico que os sonhos e pesadelos do gestor ficam mais patentes, pois é nele que se observa com veracidade qual a situação que realmente a mesma se encontra.

Por isso, diagnosticar com clareza e fidedignidade é imprescindível para que a adoção de estratégias organizacionais esteja alinhada à missão e à visão empresarial.

Contudo, o diagnóstico permite conhecer os pontos fracos e fortes da organização, bem como as oportunidades e ameaças iminentes. Auxilia na elaboração de estratégias genéricas, as quais podem ser divididas em estratégias pontuais, e essas, em planos bem definidos, mensuráveis e concretos.

O Setor de Cadastro e Tributação apresenta a seguinte projeção atual, conforme **Apêndice A**.

Essa configuração foi identificada por meio de diagnóstico, onde os pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças foram mapeadas; para que se chegasse a um cenário, ou seja, um retrato do momento atual daquele Setor, para então, estrategicamente, propor melhorias para se chegar num cenário futuro.

Cabe ressaltar que segundo Costa (2007, p. 53), um bom diagnóstico precisa aferir elementos importantes como portfólio de produtos e serviços, flexibilidade em relação às mudanças, o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças, a sua capacitação para implantar mudanças necessárias, disponibilidade de recursos estratégicos, a sua estrutura de poder e liderança, entre outros.

Conforme análise do diagnóstico, procura-se atender as seguintes Iniciativas Estratégicas, alinhadas aos objetivos Geral e Específicos do trabalho em pauta, descritas nos **Apêndices de B a E**:

- **Iniciativa Estratégica:** Melhorar as rotinas arrecadatórias com foco na aplicação correta da legislação municipal e outras correlatas;
- **Iniciativa Estratégica:** Promover maior interação entre os setores envolvidos na arrecadação;

- **Iniciativa Estratégica:** Estabelecer medidores de rotinas e ações dos setores colaborativos da arrecadação;
- **Iniciativa Estratégica:** Desenvolver ações voltadas à avaliação do planejamento estratégico.

Com a definição das Iniciativas Estratégicas seria possível desenvolver o *Balanced Scorecard* para cada uma, visando ao atendimento do Objetivo Geral e Objetivos Específicos.

Cabe ressaltar nesse momento que essas Iniciativas têm como fundamento a obtenção de resultados de médio e longo prazo e certamente variam diante da visão/tradução de cada gestão.

2.3.1 IMPLANTAÇÃO DAS AÇÕES DESCRITAS NOS PROGRAMAS DE AÇÃO

Quando se fala em planejamento estratégico ou gestão estratégica, fica a expectativa de se observar como os programas, planos e projetos previstos de forma estratégica serão implementados e quais comportamentos organizacionais essas ações despertarão na cúpula estratégica, na camada tática e, por fim, nos colaboradores distribuídos no nível operacional das empresas, especialmente quando estudamos as organizações públicas.

Aliás, o comportamento dos gestores públicos, com o advento da Lei Complementar Federal nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal, tem sofrido severas mudanças, simplesmente pelas consequências desastrosas que o não cumprimento deste comando poderão implicar ao gestor durante e pós-governo.

A lei citada acima, no seu Art. 50, § 3º, determina que haja avaliação e acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, por parte da Administração Pública, utilizando-se sistema de custos.

Então, a preocupação do legislador complementar, nesse caso, foi de apontar para o comportamento do gestor público em não se omitir na missão de promover o gerenciamento dos elementos que compõem a máquina pública, a saber: orçamento, financeiro e patrimônio.

Nessa pesquisa, portanto, através das Iniciativas Estratégicas selecionadas, iremos apresentar os seus respectivos Programas e a possível forma de implantação, com previsão dos resultados esperados.

A fase de implementação, todavia, encontra barreiras criadas pelos sistemas tradicionais de gerenciamento, conforme discorre Kaplan e Norton (2007, p. 199): “A incoerência entre formulação e a implementação da estratégia é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais [...]”.

Desdobram essas barreiras em: Visões e estratégias não executáveis; Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos; Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos e *feedback* tático não estratégico.

Com isso, para promover a implementação dentro de moldes adequados do ponto de vista da gestão estratégica, foi elaborada uma proposta de implementação das Iniciativas Estratégicas, buscando sanar as dificuldades acima mencionadas, devendo ser discutida com a equipe gestora antes de qualquer aplicação das estratégias, tal proposta de acompanhamento está descrita no **Quadro de Comunicação Estratégica Organizacional – Apêndice F**.

O objetivo maior dessa comunicação é justamente o acompanhamento pré e pós-estratégico, através dos atores sociais descritos e demais *stakeholders*, permitindo flexibilização, tática e operacional, em virtude das demandas sociais serem pontuais, urgentes e, às vezes, inadiáveis.

Então fatores sociais causados por intempéries, catástrofes e movimentos sociais tão intensos nos últimos dias poderiam causar ruptura nos Programas de Ação, se não houvesse possibilidade de adequações das ações aos eventos econômicos, sociais, os de força maior, os imprevisíveis e até mesmo aqueles que escaparam da ótica inicial do Planejamento Estratégico.

Com isso chega-se ao fim do escopo teórico para estudo, análise, debate e aprendizado sobre o Planejamento Estratégico Municipal e a aplicação de mecanismos que acompanham essa premissa, cujos resultados previstos serão abordados em outro momento.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este trabalho é a pesquisa bibliográfica, onde se procurou buscar nas mais variadas fontes, como livros, artigos, internet, subsídios norteadores embasamento da proposta estudada.

Com esses elementos adquiridos por fonte de pesquisa em autores renomados e em legislações específicas para os municípios, apoiadas em outras correlatas, ainda que em esfera Federal ou Estadual, foi possível elaborar um Estudo de Caso no Setor de Arrecadação da Prefeitura Municipal de Queluz, Estado de São Paulo.

3.1. Instrumento e Processo de Coleta de Dados

Nesta pesquisa foram coletados dados em fontes bibliográficas para abordar a dinâmica da Administração Pública, com foco na Administração Pública Municipal no tocante a arrecadação de tributos e suas implicações no atendimento de demandas sociais, apoiadas por planejamento estratégico.

Em sua totalidade, os dados foram obtidos por meio de canais de acesso público do ente federado em estudo, garantidos pela Lei de Acesso à informação – Lei nº 12527/2011, além daqueles que a própria literatura ou fontes diversas disponibilizam.

Essa forma de coleta pareceu mais adequada tendo em vista a complexidade do tema ora proposto, instituição ora objeto de estudo e das implicações restritivas impostas por lei para aquisição de informações estratégicas, táticas e operacionais dentro da Administração Pública.

3.2. Tabulação e Análise

Após a coleta dos dados, a preocupação para a análise voltou para o aspecto da legislação e de ferramentas de gestão.

Nesse particular, comandos que advém da própria lei tiveram que ser obrigatoriamente observados, como os ligados ao PPA, à LDO e à LOA, bem como outros não menos importantes, como as instruções normativas contidas na Lei Complementar Federal nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal.

Para a gestão, do ponto de vista organizacional, conceitos de ferramentas como o diagnóstico empresarial e o *Balanced Scorecard* influenciaram e

sustentaram a proposta, com vista na análise de dados e desenvolvimento da pesquisa.

Com isso, pode-se desenvolver um diagnóstico do Setor e estudo e propor ações estratégicas, como: Mapas Estratégicos, Programas de Ação Estratégica e Quadro de Comunicação Estratégica.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao iniciar a apresentação dos resultados dessa pesquisa, cabe ressaltar que a mesma foi fundamentada no posicionamento de variados autores e em informações obtidas por meio de acesso público.

Com relação ao Objetivo Geral o qual é o norteador de todo desenvolvimento do projeto, verifica-se que as etapas descritas no **Quadro de Comunicação Estratégica Organizacional - Apêndice F** são suficientes para promover uma distribuição de ações em níveis Estratégico, Tático e Operacional, com participação da sociedade; gerando Relatórios de acompanhamento em termos de ajuste, objetivos e metas e avaliação dos programas.

Todavia, optou-se por abordar as demandas do ponto de vista estratégico, ou seja, apontar caminhos, de forma orientada, por meio de plataforma de gerenciamento estratégico, *Balanced Scorecard*.

Com a aplicação do mesmo, é possível, dentro de uma sistemática de atuação, promover elementos importantes para resolução das questões ora propostas no projeto, no sentido de sistematizar as ações da empresa.

Ao alinhar as necessidades da organização com o foco estratégico da mesma, conseguiu-se desenvolver um cronograma de atuação que, ao aplicado, pode contribuir eficazmente para na resolução de questões pontuais e aquelas que necessitam de tratamento de prazo mais elevado.

Até por que a reorganização do Setor em termos de *layout*, por exemplo, é elemento contemplado nas ações estratégicas que na sua aplicação depende da atuação de outros profissionais que seriam envolvidos nas ações planejadas, o que a torna uma ação com prazo mais elevado.

Esse Quadro de Comunicação ajudará ao gestor a empreender esforços no sentido de apontar direções de seus liderados para a melhor atuação e por fim alcance mais efetivos dos resultados operacionais da organização.

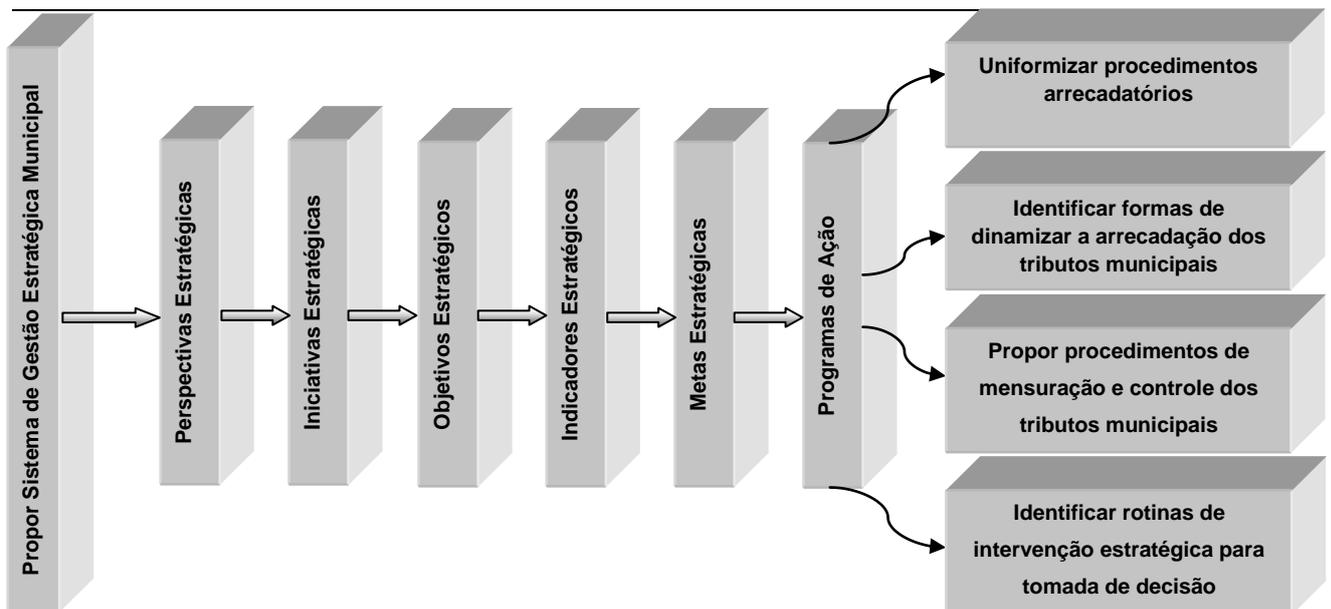
Do ponto de vista dos Objetivos Específicos, ao se estabelecer a correlação com o Objetivo Geral e os mesmos, foi possível ao criar um fluxo decisório que providenciase imediata ligação entre a demanda estratégica geral e as demandas estratégicas mais específicas.

Deu-se, quando da aplicação da ferramenta estratégica; com ela estabeleceu-se uma estrutura linear que pode ser gerenciada pelo gestor público, com foco na realização das ações necessárias ao desenvolvimento estratégico-organizacional.

Como por exemplo, vê-se que as fases de desenvolvimento da estratégia, se desdobram em outras ações estratégicas, que por suas vezes, são desmembradas em planos e atividades mais elaboradas, norteadas pela atuação decisória do gestor que planeja, juntamente com a equipe que coordena.

É possível esquematizar a atuação estratégica, dentro do *Balanced Scorecard* desenvolvido e as variáveis que orbitam essa plataforma, consoante o que segue:

Quadro 2 – Correlação entre Objetivos Geral e Específicos no *Balanced Scorecard*:



Quadro 2 – Correlação entre Objetivos Geral e Específicos no *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007)

O Quadro 2 demonstra como a plataforma de gestão estratégica se comporta ao longo do desenvolvimento das variadas fases do Mapa Estratégico.

A Gestão das fases propostas só pode ter aperfeiçoamento quando todas são elaboradas, avaliadas e satisfeitas, ou seja, as Perspectivas, as Iniciativas, os Objetivos, os Indicadores, as Metas e, por fim, os Programas de Ação, precisam se

relacionar e serem executados dentro das propostas estabelecidas para cada Objetivo Específico, reforçando o Objetivo Principal.

Na verdade o que se procura demonstrar nesse Quadro, é que existe uma correlação que não pode ser quebrada, mas pode ser alterada. Essa correlação consiste no caminho que a Gestão deverá percorrer para alcançar seus Objetivos Específicos, ou seja, uma vez estabelecidas as Iniciativas Estratégicas com seus objetivos, indicadores e metas estratégicas, faz-se uma ligação entre esses e os Objetivos Específicos da pesquisa.

Com isso, para cada Objetivo Específico da Pesquisa teremos um Mapa Estratégico, com o seu respectivo Programa de Ação.

Então cada Programa de Ação procura conter ações distribuídas ligadas às Iniciativas Estratégicas correspondentes e as mesmas estão elaboradas para atendimento dos Objetivos Específicos da pesquisa. Os Programas de Ação são o elo dinâmico que reforça os objetivos Específicos, conforme os **Apêndices de B a E**.

Outro fator importante da Gestão Estratégica na ótica da arrecadação pública municipal é a melhoria no aspecto do controle operacional, uma vez que não havia estabelecimento do mesmo de forma sistemática e planejada.

SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Ao se realizar o estudo do comportamento de instituições públicas municipais acerca do planejamento estratégico, dentro da perspectiva da Gestão, nota-se que avanços significativos podem ser alcançados no sentido de promover adequações na estrutura das instituições do primeiro setor.

Por isso, é importante observar as possibilidades gerenciais que as ferramentas de desenvolvimento estratégico podem inculcar na operação de ações públicas, efetuada pelos profissionais em nível estratégico, tático e operacional.

Contudo o tema em epígrafe é deveras muito vasto, deixando a possibilidade de se buscar conhecimento técnico e conceitual acerca da dinâmica das organizações públicas, especificamente dos entes federados na esfera municipal.

Ademais, é de suma importância que se faça a busca por novas aplicações de ferramentas estratégicas, apoiadas em provocações e questionamentos acerca de como se pode fazer com que o papel do Estado, no atendimento das demandas sociais, seja abordado do ponto de vista das obrigações legislativas e regimentais, como também do ponto de vista do gerenciamento organizacional.

Para tanto, é preciso que o gestor público saiba como essa dinâmica se desenvolve, quais as implicações que a Administração Pública apresenta na sua estrutura e dos meios que se pode lançar mão para alinhar realmente o interesse público com o perfil do gerenciamento estratégico.

É notório que o conhecimento técnico ou gerencial do Planejamento Estratégico na ótica da Administração Pública, para essa pesquisa, satisfaz os objetivos ora expostos na pesquisa, todavia é imprescindível que a discussão sobre o foco do estudo seja ampliada, para que a atuação do Estado local possa acompanhar as variações e mudanças constantes da sociedade brasileira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas do primeiro setor vêm, ao longo do desenvolvimento da Gestão Pública no país, apresentado um sensível aperfeiçoamento das rotinas de gerenciamento nas camadas organizacionais, dentro níveis cada vez mais definidos estrategicamente.

Isso porque as organizações públicas sofrem impacto social muito forte no sentido de apresentarem suas propostas não somente tendo como ponteiro a legislação, mas também a Gestão.

Na pesquisa, demonstraram-se os efeitos de novos conceitos na Gestão e Planejamento Estratégicos, focando a Administração Pública local como mantenedora e fomentadora de mudanças sociais importantes, apoiados em mecanismos de gerenciamento estratégico e suas aplicações na gestão pública do município.

Contribuindo sobremaneira para a confrontação técnico-conceitual foram obtidas informações riquíssimas, por meio de consulta a vários autores renomados, atendendo ao Objetivo Geral desta pesquisa, ou seja, Propor sistema de gestão estratégica na arrecadação pública municipal.

Esse Objetivo foi contemplado com a Elaboração do Quadro de Comunicação Estratégica, o qual define sistematicamente as ações pré, durante e pós implantação do projeto, delineando para vários *stakeholders* tarefas dentro de um cronograma avaliativo.

Da mesma forma, os Objetivos Específicos: uniformizar procedimentos arrecadatários, identificar formas de dinamizar a arrecadação dos tributos municipais, Propor procedimentos de mensuração e controle dos tributos municipais e Identificar rotinas de intervenção estratégica para tomada de decisão tiveram seu atendimento, através de subsídios teóricos focados na perspectiva do planejamento estratégico organizacional.

Esses foram abordados por meio dos seus respectivos Mapas Estratégicos e Programas de Ação, os quais procuraram nortear ações no sentido de desenvolver filosofia e política de trabalho fundamentada em rotinas estrategicamente elaboradas.

Foram identificados também mecanismos importantes ao aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico, através do estudo dos binômios Estado/Sociedade e Técnica/legislação.

É de extrema valia que as organizações públicas possam dispor de mecanismos aperfeiçoados para a tomada de decisão; isso não afasta a possibilidade das mesmas de reverem e avaliarem seus próprios planos, a fim de satisfazer os interesses da organização com os da sociedade civil.

Isso pode ser alcançado através do envolvimento de todos os *stakeholders*, percebendo como cada um pode contribuir de forma efetiva para a boa gestão pública.

A partir do recorte temático descrito: Desenvolvimento de Mecanismos Estratégicos na Gestão dos Tributos de Competência da Prefeitura Municipal de Queluz - São Paulo, outras pesquisas podem ser abordadas, uma vez que as corporações públicas, impulsionadas pelas constantes mudanças sociais ao longo das décadas, precisam aumentar seu potencial corporativo e agenciador do interesse público em busca de melhores resultados, e podem fazê-lo por meio do gerenciamento estratégico.

No caso específico da Prefeitura Municipal de Queluz o que se pôde verificar é que muito embora os objetivos da pesquisa tenham sido formulados, ainda há muito que se pensar em termos de planejamento estratégico, visto que a demanda do município em termos de arrecadação estratégica é demasiadamente complexa em seus contornos.

Isso por que as raízes da organização municipal que foram crescendo ao longo dos anos, não tiveram seu fortalecimento em perspectivas estratégicas para o gerenciamento da máquina pública, muito menos do setor responsável por arrecadar tributos: Pouco investimento orçamentário, financeiro, técnico (recursos humanos) e políticos.

Todavia, recentemente, há uma forte tendência macro-regional de implantação de agendas estratégicas para melhoria dos serviços públicos locais nas mais diversas regiões do Estado de São Paulo, é o caso, por exemplo, da Região Metropolitana, cuja participação de Queluz tem sido muito regular.

Contudo, para que o Setor foco do projeto de pesquisa possa realmente aprimorar sua cultura organizacional dentro do campo estratégico, é indispensável que as instâncias maiores do Executivo e demais Poderes comecem urgentemente a pensar em mudanças significativas em toda a sua estrutura organizacional, dando ênfase maior ao planejamento estratégico.

Contudo, em que pesem às limitações da pesquisa, tem-se a virtude de apontar o caminho para futuros pesquisadores da área de Gestão Pública e/ou profissionais que tenham interesse na pauta estudada, enfatizando que os conteúdos expostos não esgotam a pesquisa sobre o tema proposto; todavia são elementos encorajadores na busca de outros métodos capazes de suprir tão importante demanda sócio-corporativa do primeiro setor.

Considera-se urgente que se desenvolva e implante mecanismos estratégicos, juntamente com comandos legislativos aperfeiçoados, para o fortalecimento da estrutura administrativa desta Prefeitura e do Setor de arrecadação dos tributos municipais, com fulcro na melhoria da prestação dos serviços públicos locais sob a égide da Gestão.

REFERÊNCIAS

_____. **Lei nº 101, de 04 de maio de 2000.** Estabelece Normas de Finanças Públicas Voltadas para a Responsabilidade Fiscal e dá outras Providências. Disponível em <<https://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/viwTodos/A0A8C18F0543009203256A03006AEFF7?OpenDocument&HIGHLIGHT=1,>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em: 14 nov. 2013.

_____. **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. Disponível em <<https://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/viwTodos/DBE23C4CA7177413032569FA007258CF?OpenDocument&HIGHLIGHT=1,>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

ABRANTES, Luiz Antonio. **Gestão Tributária** / Luiz Antonio Abrantes, Marco Aurélio Marques Ferreira. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: (Brasília): CAPES: UAB, 2010.

BRASIL. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966.** Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em <<https://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/fraWeb?OpenFrameSet&Frame=frmWeb2&Src=/legisla/legislacao.nsf%2FFrmConsultaWeb1%3FOpenForm%26AutoFramed>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública.** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica:** Da Empresa que temos à empresa que queremos. 2ª Ed. Saraiva, 2207.

DAGNINO, Renato Peixoto. Planejamento estratégico governamental. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

IBGE. Cidades. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php?lang=>>
Acesso em: 14 nov. 2013.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard/** Robert S. Kaplan, David Norton; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia.** Prentice Hall Inc. Artes Médicas Sul LTDA, 1998.

RECEITAS E DESPESAS. **Prefeitura de Queluz.** Disponível em:<<http://www.transparencia.que luz.sp.gov.br/Portal/DespesaReceita.aspx>> Acesso em: 14 nov. 2013.

SABBAG, Eduardo. **Manual de direito tributário / Eduardo Sabbag** – 3. ed. –
SALLES, Helena da Motta. **Gestão democrática e participativa.** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

SÃO PAULO (Estado). Assembléia Legislativa. **Constituição do Estado de São Paulo anotada. Constituição Federal atualizada/ coordenação:** Departamento de Documentação e informação. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2009.
São Paulo: Saraiva, 2011.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial. Tendência e Desafios: Um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo. Makron Books, 2002.

APÊNDICE A - DIAGNÓSTICO DO SETOR DE CADASTRO E TRIBUTAÇÃO

Razão Social: Prefeitura Municipal de Queluz – São Paulo

CNPJ: 46.670.931/0001-46

e-mail: queluz@pm.sp.gov.br

Site: www.queluz.sp.gov.br

Endereço: Rua Prudente de Moraes, 100- centro – Queluz - SP

CEP: 12.800-000

Cidade: Queluz

Fone/Fax: (12)-31479025

Atividade Principal:

Administração Pública em Geral

CNAE: 84.11-6-00

Mês/Ano Fundação:

Capital Social: R\$ _____

Em 23/12/1974

Responsável pelo Órgão: Ana Bela Costa Torino – Prefeita Municipal

I.1- Setor de Atividade:

1 () Indústria

4 (X) Serviço (privado/público/ONG)

2 () Comércio

5 () Agropecuária

3 () Indústria/Comércio

6 () Artesanato

I.2- Setor Analisado – Responsável e Integrantes:

Setor de Cadastro e Tributação.

Nome	Cargo
José Gomes de Araújo Junior	Chefe de Cadastro e Tributação
Cleber Rodrigues da Silva	Fiscal de Tributos
Naia Natsumi Yamamoto	Fiscal de Posturas
Dionísio de Araújo	Auxiliar de Cadastro

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO:

I.3 – Experiência da empresa:

1. () Menos de 1 ano 2. () De 1 a 5 anos 3. () De 6 a 10 anos
 4. (X) Acima de 10 anos

I.4 – Breve Resumo histórico:

Empresa do Primeiro Setor, ente federado da Administração Direta Municipal.

I.5 - Instrumentos Gerenciais utilizados pelo Setor:

- (X) Cadastro de clientes Ineficiente
- (X) Cadastro de Fornecedores Inexistente
- (X) Controle de caixa (diário), sem rotina definida
- (X) Escrituração contábil na própria empresa, por pessoal qualificado
- (X) O Setor utilizada software de gestão Operacional, porém ineficiente
- (X) O Setor não faz análise econômica financeira mensalmente
- (X) O Setor não tem controle rígido sobre os custos da empresa
- (X) O Setor não tem fluxograma de todos os trabalhos executados pelos colaboradores
- (X) O Setor não tem um organograma gerencial
- (X) O Setor não tem um Sistema de Gestão Estratégica
- (X) O Setor não tem um controle de estoque e não faz inventário mensalmente
- (X) Os colaboradores não têm as responsabilidades definidas

I.6 - Nível de Informatização:

(X) Suporte às decisões (Banco de dados, Fluxo de Caixa, Demonstrativo de Resultados, Ponto de Equilíbrio, etc.), ineficiente

(X) O suporte de TI da parte contábil, fiscal e trabalhista é terceirizada

II - Administração Geral e Planejamento:

(X) Falta de conhecimento estratégico do negócio

(X) Falta do hábito do planejamento estratégico

(X) Não há estabelecimento/cumprimento de objetivos e metas

(X) Limitações na definição do negócio

(X) Indefinição da missão do setor

(X) Indefinição dos princípios básicos do setor

(X) Indefinição da visão estratégica do setor

(X) Indefinição do público-alvo a ser explorado

(X) Falta de dimensionamento e definição dos nichos de mercado do setor

(X) Centralização excessiva de comando

(X) Sistema/fluxo de informações inadequado

(X) Insuficiência de informações do desempenho global do setor

(X) Controles administrativos adotados incipientes e/ou inexistentes

(X) Controles contábeis incipientes e/ou inexistentes

(X) Falta de Balancete ou balanço mensal

(X) Não há controle efetivo de despesas fixas e variáveis bem como custos

(X) Não tem controle sobre a contabilidade do setor

(X) Não recebe visita do Supervisor pelo menos 1 vez por mês

(X) A contabilidade é executada dentro da empresa por profissional habilitado, porém em outro setor

II. 1 – Administração dos Recursos humanos:

(X) Falta de participação/envolvimento do pessoal no planejamento

(X) Processo de “Provisão de Recursos Humanos” inadequado e/ou inexistente, tais como: *recrutamento, seleção e integração de novos funcionários*

- (X) Processo de “Desenvolvimento de Recursos Humanos” inadequado e/ou inexistente, tais como: *diagnóstico de necessidades de treinamento, elaboração e implementação de programas de treinamentos diversos e reciclagem dos recursos humanos para o desempenho das funções*
- (X) Plano/política de Cargos e Salários inadequada/inexistente
- (X) Não há medição de desempenho/produktividade dos funcionários
- (X) Não há medição do nível de satisfação e envolvimento do pessoal no trabalho em geral;
- (X) Preocupação com as condições físicas e ambientais de higiene e segurança do trabalho, inadequadas e/ou deficientes
- (X) Planos e sistemáticas de Benefícios Sociais, inadequados e/ou inexistentes
- (X) Planos e sistemáticas de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos, inadequados e/ou inexistentes
- (X) Ausência de programas de estagiários e “trainees”
- (X) Avaliação e diagnóstico do clima organizacional inexistentes e/ou inadequados
- (X) Rotinas de administração de pessoal inexistente ou realizada por profissionais não habilitados
- (X) Os colaboradores quase nunca têm cursos de capacitação e motivação

II. 2 - Administração de Materiais/Logística:

- (X) Falta de programação das compras
- (X) Má organização do depósito e/ou inadequado
- (X) Controle de estoques inexistente/incipiente
- (X) Perdas de materiais em função de falta de controles de qualidade, validade e Armazenagem
- (X) Falta de cadastro de materiais utilizados
- (X) Inexistência de veículos próprios para execução das atividades do setor

II. 3 – Administração Financeira:

- (X) Não há controle de recebimento de valores tributários
- (X) Inadimplência fiscal e/ou tributária pelo contribuinte
- (X) Controles financeiros ineficientes e/ou inexistentes
- (X) Falta de controle de custos e despesas

- (X) Insuficiência do sistema de cobranças
- (X) Fluxo de caixa ineficiente e/ou inexistente

II. 4 – Administração dos Processos de Prestação de Serviço:

- (X) Inexistência de projeto dos serviços oferecidos ao cliente
- (X) Padronização e níveis de tolerância dos serviços inadequada/inexistente
- (X) Descrição documentada dos processos internos do setor inadequada/inexistente
- (X) Tarefas/atividades distribuídas de inadequada/inexistente
- (X) Tarefas/atividades distribuídas de forma informal/verbal
- (X) Não utiliza metodologia de solução de problemas
- (X) Não utiliza padrões de desempenho
- (X) Planejamento e controle de prestação dos serviços inexistente/inadequado
- (X) Inexistência de rotinas de fiscalização periódicas detalhadas e descritas
- (X) Inexistência de Convênio entre outros entes federados para melhoria na fiscalização/arrecadação
- (X) Legislações Municipais das atualizadas e conflitantes

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:

II. 5 – Participação popular no desenvolvimento e mudanças na arrecadação:

- (X) Baixo envolvimento da sociedade em políticas de cunho tributário
- (X) Inexistência de ações para conscientização da população sobre aspectos tributários
- (X) Falta de medidas efetivas de colaboração entre setores da arrecadação e sociedade civil

II. 6 – Relação de órgãos externos com procedimentos da arrecadação:

- (X) Baixa cooperação entre Poderes para elaboração de políticas de arrecadação tributária
- (X) Falta de parceria entre entes da federação para aprimoramento de procedimentos arrecadatórios
- (X) Interferência de legislação federal nas rotinas de arrecadação municipal

III. – Necessidades Básicas por área:

I.5 - Instrumentos Gerenciais utilizados pelo Setor:

Estabelecer controle de Cadastro de Clientes

Estabelecer controle e Cadastro de fornecedores

Proceder o controle de caixa diário do setor

Transferir a contabilidade para o setor contábil

Reestruturar procedimentos, repassando as rotinas novas ao suporte de TI

Implantar indicadores de mensuração financeira durante o mês

Mapear os custos operacionais do setor

Aplicar fluxograma dos processos internos

Elaborar fluxograma do setor

Ajustar as rotinas do setor com um plano estratégico definido

Aferir o estoque do setor pelo menos uma vez no semestre

Elaborar um manual descritivo dos processos do setor

I.6 - Nível de Informatização:

Implantar rotinas de mensuração econômico-financeira no setor

Exigir maior rapidez e eficiência no atendimento do suporte de TI

II - Administração Geral e Planejamento:

Promover aperfeiçoamento sobre os procedimentos estratégicos pertinentes ao setor

Educar os integrantes do setor sobre a necessidade do planejamento

Demonstrar quais objetivos e metas trarão os resultados esperados

Definir claramente qual o papel do setor frente aos interesses da organização

Definir e disseminar a missão do setor

Definir e disseminar os princípios básicos do setor

Definir e disseminar a visão estratégica do setor

Estabelecer qual o público-alvo a ser abordado

Procurar atender a nichos de mercado bem-definidos

Promover ajuste setorial, descentralizando procedimentos e comandos

Trabalhar o aspecto da comunicação setorial e procedimental

Descrever claramente quais são as informações necessárias e o fluxo das mesmas dentro da cadeia decisória e operacional

Reestruturar os procedimentos administrativos

Delegar procedimentos contábeis ao setor de contabilidade

Delegar a elaboração de balancete e/ou balanço mensal ao setor de contabilidade

Efetuar relatório detalhado do custo efetivo com as despesas fixas e variáveis do setor

Delegar a contabilidade ao setor competente

Solicitar/exigir a presença de supervisor no acompanhamento das rotinas do setor semanalmente

II. 1 – Administração dos Recursos humanos:

Promover encontros de planejamento e avaliação com participação dos integrantes do setor

Acompanhar junto ao RH, o desenvolvimento e aplicação de procedimentos que assegurem um bom recrutamento, uma seleção de acordo com cargos e funções bem-definidas e treinamento para integração

Solicitar do RH, programa de treinamento bimestral dos colaboradores do setor

Elaborar Plano de Cargos e Salários junto com o setor de RH, para aplicação futura
Implantar plano de mensuração e medição de produtividade das ações dos colaboradores do setor

Implantar plano de mensuração e medição do nível de satisfação e envolvimento pessoal com as demandas do setor

Promover readequação do layout do setor

Acionar o os setores de saúde do trabalho e segurança para efetuarem ações preventivas e corretivas para evitar agravos funcionais

Contemplar dentro do plano de cargos e salários os benefícios oriundos da vida profissional

Efetuar a avaliação de desempenho periódica de todos os colaboradores do setor: nível estratégico, tático e operacional

Implantar programa de contratação de estagiários para apoiar o setor em rotinas de baixa complexidade

Efetuar pesquisa de clima organizacional para todos os integrantes do setor

Atuar junto ao RH para melhor definir ações de gerenciamento dos recursos humanos

Aplicar cursos de capacitação por segmento de ações para os colaboradores

II. 2 - Administração de Materiais/Logística:

Efetuar planejamento anual de compras

Criação de depósito exclusivo para uso do setor

Implantar ferramenta de controle de estoque

Implantar ferramenta de qualidade para diminuição do desperdício e melhor aplicação dos materiais

Elaborar rol detalhado de materiais utilizados no setor com características e custo

Solicitar aquisição de veículo próprio para uso do setor

II. 3 – Administração Financeira:

Elaborar controle diário de recebimento de valores tributários

Elaborar controle diário de inadimplência de contribuintes

Elaborar diariamente controles financeiros

Elaborar diariamente controle de custos e despesas

Elaborar diariamente controle de cobranças

Elaborar fluxo de caixa diário

II. 4 – Administração dos Processos de Prestação de Serviço:

Levantar rol dos serviços oferecidos e daqueles potenciais para implantação

Elaborar documento descrevendo os serviços com os respectivos níveis de padronização

Documentar os processos internos do setor, por meio de Manual de Procedimentos

Reorganizar o setor, delimitando os cargos, funções/atribuições e respectivas tarefas

Desenvolver organograma do setor, distribuindo as atividades de forma descentralizada.

Aplicar método de resolução de problemas/conflitos

Elaborar plano estratégico para mensuração e controle de rotinas operacionais
 Promover cronograma de rotina de fiscalização detalhando projeções e resultados
 Firmar convênio entre outras secretarias para melhorar a arrecadação
 Elaborar atualização das legislações específicas acerca dos tributos municipais

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO:

II. 5 – Participação popular no desenvolvimento e mudanças na arrecadação:

Desenvolver ações voltadas a permitir maior participação da sociedade na elaboração e aplicação de procedimentos tributários

Promover divulgação periódica de procedimentos arrecadatórios

Reservar tempo dos diversos setores para atendimento da sociedade em questões tributárias

II. 6 – Relação de órgãos externos com procedimentos da arrecadação:

Criar meios eficientes de relacionamento entre poderes para gerenciamento das ações de cunho tributário

Buscar entre órgãos da União, Estado e de outros Municípios parceria para melhor arrecadação

Criar portfólio adequado para utilização em procedimentos de arrecadação municipal

IV. – Resultados Esperados com a Implantação das Recomendações:

Com a implantação das medidas acima descritas, busca-se de forma geral alcançar os objetivos abaixo estabelecidos, os quais já fazem parte do desenvolvimento do projeto:

Objetivo Geral:

- ✓ Propor Sistema de Gestão Estratégica na arrecadação Pública Municipal.

Objetivos Específicos:

- ✓ Uniformizar procedimentos arrecadatórios;
- ✓ Identificar formas de dinamizar a arrecadação dos tributos municipais;
- ✓ Propor procedimentos de mensuração e controle dos tributos municipais;
- ✓ Identificar rotinas de intervenção estratégica para tomada de decisão.

APÊNDICE B – MAPA ESTRATÉGICO 01

Visão Estratégica: Reestruturar a arrecadação dos tributos municipais, proporcionando qualidade nos procedimentos e alcance das metas fiscais.

Objetivo Geral: Propor sistema de gestão estratégica na arrecadação pública municipal

Objetivo Específico: Uniformizar procedimentos arrecadatórios

Iniciativa Estratégica: Melhorar as rotinas arrecadatórias com foco na aplicação correta da legislação municipal e outras correlatas

BALANCED SCOREDCARD	MAPA ESTRATÉGICO			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PROGRAMA DE AÇÃO
ECONÔMICA E ORÇAMENTÁRIA	Aumentar o nível de arrecadação de tributos municipais. ⇕	Flutuação Real de valores arrecadados (Diferença entre o valor arrecadado e o valor orçado). ⇕	Primeiro Ano: <u>Superar</u> o índice de correção inflacionária; Segundo ao Quarto Ano: <u>Dobro</u> do índice de correção inflacionária.	Programa de Ação A ⇨
SOCIEDADE	Incentivar a participação popular na elaboração e aplicação das rotinas de arrecadação. ⇕	Número de convocações/intervenções da sociedade geral. ⇕	<u>Três</u> convocações anuais com membros da sociedade em geral.	Programa de Ação A ⇨
PROCESSOS INTERNOS	Remodelar o Layout do Setor e redefinir procedimentos internos. ⇕	Mudança do layout atual; Mapeamento dos procedimentos internos. ⇕	<u>Uma</u> mudança anual de layout; <u>Uma</u> avaliação semestral de procedimentos internos.	Programa de Ação A ⇨
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	Redistribuir tarefas e promover capacitação dos recursos humanos para rotinas de arrecadação.	Número de treinamentos e capacitações dos recursos humanos.	<u>Dois</u> treinamentos por semestre; <u>Duas</u> capacitações por semestre.	Programa de Ação A ⇨

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 252-253)

PROGRAMA DE AÇÃO A

Iniciativa Estratégica: Melhorar as rotinas arrecadatórias com foco na aplicação correta da legislação municipal e outras correlatas

OBJETIVOS	PARA QUÊ	QUEM	ONDE	QUANDO	COMO
Aumentar o nível de arrecadação dos tributos municipais.	Para conseguir resgatar com maior eficiência créditos tributários e realizar volume maior de lançamentos.	Fiscal de Tributos municipais.	Setor de Cadastro e Tributação.	Semestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvendo Plano de Fiscalização de Indústria e Comércios; Efetuando a Fiscalização e reenquadramento dos contribuintes; Fazendo lançamentos de fatos geradores dos últimos cinco anos; Efetuando Cobrança Amigável da Dívida Ativa Tributária; Efetuando Cobrança Judicial de Dívida Ativa Tributária, evitando a prescrição.
Incentivar a participação popular na elaboração e aplicação das rotinas de arrecadação.	Para oportunizar ao público-alvo condições de estreitar a relação com o Fisco Municipal.	Chefe do Setor.	Prefeitura, Câmara Municipal e Associações de Bairro.	Bimestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> <u>Prefeitura Municipal</u> – Marcando audiência pública entre chefia do Setor e sociedade civil para debate de temas próprios dos tributos municipais; Obs: Os temas serão recebidos por meio de questionário preenchido pelos colaboradores e Pesquisa de Satisfação de Contribuinte feita por site e por 0800 (<i>Serviço de Relacionamento com o Cidadão - SERC</i>); <u>Câmara Municipal</u> – Encaminhando a chefia do Setor para as sessões ordinárias e extraordinárias com portfólio de assuntos relacionados aos tributos, relacionando os temas mais debatidos e solicitando providências; <u>Associações de Bairro</u> – Uma vez ao mês reunir-se com líderes de bairro para recebimento de reclamações/críticas e sugestões, apresentando medidas preventivas, corretivas e efetivas dotadas no mês anterior.
Remodelar o Layout do Setor e redefinir procedimentos internos.	Para reorganizar o setor, dando maior desempenho operacional e melhor atendimento ao público-alvo.	Chefe de Setor, Escriturário, Fiscal de Tributos e Fiscal de Posturas.	Setor de Cadastro e Tributação.	Recesso Operacional do Setor (Dezembro).	<ul style="list-style-type: none"> Elaborando o rol de funções dos colaboradores de forma bem-definida; Elaborando rol de atividades ligadas às funções de cada colaborador; Verificando a presença e ausência de equipamentos/ferramentas de trabalho; Solicitando ao Setor de Planejamento e Obras que elabore Projeto de layout que atenda maior distribuição das tarefas e garanta atendimento mais favorável ao contribuinte; O Projeto de layout passará por discussão par aprovação pelos colaboradores do Setor.
Redistribuir tarefas e promover capacitação dos recursos humanos para rotinas de arrecadação.	Para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais inerentes à ação de arrecadação.	Profissionais contratados para esse fim específico.	Na Sede do Setor e Fora da Sede	Na Sede: Bimestralmente. Fora da Sede: Semestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> <u>Na Sede</u> – Promovendo curso de treinamento por profissionais técnicos ligados aos procedimentos de fiscalização e arrecadação em nível aprofundado. <u>Fora da Sede</u> – Promovendo <i>benchmarking</i> entre servidores de prefeituras vizinhas e contratando Cursos de capacitação de instituições especializadas em temas ligados à arrecadação

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 252-253)

APÊNDICE C – MAPA ESTRATÉGICO 02

Visão Estratégica: Reestruturar a arrecadação dos tributos municipais, proporcionando qualidade nos procedimentos e alcance das metas fiscais.

Objetivo Geral: Propor sistema de gestão estratégica na arrecadação pública municipal

Objetivo Específico: Identificar formas de dinamizar a arrecadação dos tributos municipais

Iniciativa Estratégica: Promover maior interação entre os setores envolvidos na arrecadação

BALANCED SCORECARD	MAPA ESTRATÉGICO			
PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	META	PROGRAMA DE AÇÃO
ECONÔMICA E ORÇAMENTÁRIA	Aumentar os investimentos nos setores de arrecadação dos tributos municipais. ⇕	Aporte de valores orçados e repassados aos setores envolvidos. ⇕	Aumento de 10% de investimentos.	Programa de Ação B ⇨
SOCIEDADE	Divulgar em tempo real as ações dos setores colaborativos na arrecadação. ⇕	Nível de divulgação das ações. ⇕	Efetivação de 100% da divulgação das ações operacionais e estratégicas.	Programa de Ação B ⇨
PROCESSOS INTERNOS	Criar mecanismo de feedback entre setores colaborativos. ⇕	Nível de compartilhamento de ações entre setores. ⇕	Alcance de 100% de interação setorial.	Programa de Ação B ⇨
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	Estabelecer rotina de interação entre setores; Promover interação dos setores com os objetivos propostos no PPA.	Número de reuniões entre chefes e colaboradores de setores; Número de reuniões entre setores e o chefe maior do executivo.	Uma reunião entre chefes e colaboradores de setores a cada <u>bimestre</u> ; Uma reunião <u>mensal</u> com o chefe do executivo.	Programa de Ação B ⇨

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 252-253)

PROGRAMA DE AÇÃO B

Iniciativa Estratégica: Promover maior interação entre os setores envolvidos na arrecadação

OBJETIVOS	PARA QUÊ	QUEM	ONDE	QUANDO	COMO
Aumentar o nível de arrecadação dos tributos municipais.	Para conseguir resgatar com maior eficiência créditos tributários e realizar volume maior de lançamentos.	Fiscal de Tributos municipais.	Setor de Cadastro e Tributação.	Semestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvendo Plano de Fiscalização de Indústria e Comércio; Efetuando a Fiscalização e reenquadramento dos contribuintes; Fazendo lançamentos de fatos geradores dos últimos cinco anos; Efetuando Cobrança Amigável da Dívida Ativa Tributária; Efetuando Cobrança Judicial de Dívida Ativa Tributária, evitando a prescrição.
Incentivar a participação popular na elaboração e aplicação das rotinas de arrecadação.	Para oportunizar ao público-alvo condições de estreitar a relação com o Fisco Municipal.	Chefe do Setor.	Prefeitura Municipal, Câmara Municipal e Associações de Bairro.	Bimestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> Prefeitura Municipal – Marcando audiência pública entre chefia do Setor e sociedade civil para debate de temas próprios dos tributos municipais; Obs: Os temas serão recebidos por meio de questionário preenchido pelos colaboradores e Pesquisa de Satisfação de Contribuinte feita por <i>site</i> e por <i>0800 (Serviço de Relacionamento com o Cidadão - SERC)</i>; Câmara Municipal – Encaminhando a chefia do Setor para as sessões ordinárias e extraordinárias com portfólio de assuntos relacionados aos tributos, relacionando os temas mais debatidos e solicitando providências; Associações de Bairro – Uma vez ao mês reunir-se com líderes de bairro para recebimento de reclamações/críticas e sugestões, apresentando medidas preventivas, corretivas e efetivas adotadas no mês anterior.
Remodelar o Layout do Setor e redefinir procedimentos internos.	Para reorganizar o setor, dando maior desempenho operacional e melhor atendimento ao público-alvo.	Chefe de Setor, Escriurário, Fiscal de Tributos e Fiscal de Posturas.	Setor de Cadastro e Tributação.	Recesso Operacional do Setor (Dezembro).	<ul style="list-style-type: none"> Elaborando o rol de funções e atividades dos colaboradores de forma bem-definida; Verificando a presença e ausência de equipamentos/ferramentas de trabalho; Solicitando ao Setor de Planejamento e Obras que elabore Projeto de <i>layout</i> que atenda maior distribuição das tarefas e garanta atendimento mais favorável ao contribuinte; O Projeto de <i>layout</i> passará por discussão para aprovação pelos colaboradores do Setor.
Redistribuir tarefas e promover capacitação dos recursos humanos para rotinas de arrecadação.	Para desenvolver habilidades técnicas e comportamentais inerentes à ação de arrecadação.	Profissionais contratados para esse fim específico.	Na Sede do Setor e Fora da Sede	Na Sede: Bimestralmente. Fora da Sede: Semestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> Na Sede – Promovendo curso de treinamento por profissionais técnicos ligados aos procedimentos de fiscalização e arrecadação em nível aprofundado. Fora da Sede – Promovendo <i>benchimark</i> entre servidores de prefeituras vizinhas e contratando Cursos de capacitação de instituições especializadas em temas ligados à arrecadação.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 252-253)

APÊNDICE D – MAPA ESTRATÉGICO 03

Visão Estratégica: Reestruturar a arrecadação dos tributos municipais, proporcionando qualidade nos procedimentos e alcance das metas fiscais.

Objetivo Geral: Propor Sistema de gestão estratégica na arrecadação pública municipal

Objetivo Específico: Propor procedimentos de mensuração e controle dos tributos municipais

Iniciativa Estratégica: Estabelecer medidores de rotinas e ações dos setores colaborativos da arrecadação

BALANCED SCOREDCARD	MAPA ESTRATÉGICO			
PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	META	PROGRAMA DE AÇÃO
ECONÔMICA E ORÇAMENTÁRIA	Promover aperfeiçoamento do controle financeiro de arrecadação dos tributos. ↕	Flutuação das entradas de aportes arrecadatórios; Flutuação do montante de Dívida Ativa Tributária. ↕	Alcance de 95% do controle financeiro efetivo no primeiro ano. Alcance de 100% de controle nos anos seguintes.	Programa de Ação C ⇒
SOCIEDADE	Disponibilizar, por meio de site oficial, relatórios estatísticos de tributos arrecadados por período. ↕	Número de publicações de relatórios emitidas. ↕	Uma publicação de relatório estatístico por mês – Relatório detalhado.	Programa de Ação C ⇒
PROCESSOS INTERNOS	Filtrar o desenvolvimento das rotinas do setor, desmembrando por função. ↕	Número de filtros implantados e utilizados. ↕	Um filtro/medidor por rotina estabelecida.	Programa de Ação C ⇒
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	Designar servidores especializados para efetuarem controle financeiro da arrecadação. ↕	Número de intervenções técnicas dos colaboradores especializados.	Bimestralmente, conforme previsão no Art.13 da Lei Federal nº 101/2000.	Programa de Ação C ⇒

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 252-253)

PROGRAMA DE AÇÃO C

Iniciativa Estratégica: Estabelecer medidores de rotinas e ações dos setores colaborativos da arrecadação

OBJETIVOS	PARA QUÊ	QUEM	ONDE	QUANDO	COMO
Promover aperfeiçoamento do controle financeiro de arrecadação dos tributos.	Para garantir que os controles financeiros sejam efetivamente realizados.	Chefe do Setor e contador.	Setor de Cadastro e Tributação e Setor de Contabilidade.	Bimestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de Software de Controle de Ações Financeiras; • Efetuando Avaliação do desenvolvimento das Ações frente ao alcance efetivo de das metas estipuladas.
Disponibilizar, por meio de site oficial, relatórios estatísticos de tributos arrecadados por período.	Para que o cidadão tenha informações mais rápidas e acessíveis sobre assuntos tributários.	Técnico do Setor de Publicações Oficiais.	Setor de Comunicação.	Atualização Ordinária: Mensal e Atualização Extraordinária: Conforme solicitação.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de link específico para a tributação no site oficial da Prefeitura; • Ordinária: Envio de rol de ações operacionais e estratégicas da tributação. Criação de recolhimento de IPTU, ISSQN e TAXAS via portal, inclusive para tributos inscritos em Dívida Ativa. • Extraordinária: Conforme requisição do Setor.
Filtrar o desenvolvimento das rotinas do setor, desmembrando por função.	Para se ter claramente quais rotinas precisam ser mantidas, melhoradas ou cessadas.	Chefe do Setor.	Setor de Cadastro e Tributação.	Primeiros 30 dias da implantação do BSC.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeando as rotinas realizadas como: Fiscalização de tributos, Fiscalização de Posturas, Cadastro de Contribuintes e Gestão da Dívida Ativa Tributária. • Criando descritivo das rotinas com gráfico e fluxograma de processo. • Efetuando avaliação de desempenho das atividades e de profissionais.
Designar servidores especializados para efetuarem controle financeiro da arrecadação.	Para obter relatórios técnicos apurando a realidade financeira do Setor.	Contador.	Setor de Contabilidade.	Bimestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar da contadoria relatórios técnicos detalhados da realidade financeira do Setor de Cadastro e tributação, com comparativos da evolução da arrecadação municipal dos últimos cinco anos. • Solicitar da contadoria que aponte os níveis de sazonalidade da arrecadação, as disparidades entre orçamento e receita efetivamente arrecadada.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 252-253)

APÊNDICE E – MAPA ESTRATÉGICO 04

Visão Estratégica: Reestruturar a arrecadação dos tributos municipais, proporcionando qualidade nos procedimentos e alcance das metas fiscais.

Objetivo Geral: Propor Sistema de gestão estratégica na arrecadação pública municipal

Objetivo Específico: Identificar rotinas de intervenção estratégica para tomada de decisão

Iniciativa Estratégica: Desenvolver ações voltadas à avaliação do planejamento estratégico

BALANCED SCORECARD	MAPA ESTRATÉGICO			
PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	META	PROGRAMA DE AÇÃO
ECONÔMICA E ORÇAMENTÁRIA	Aumentar o aporte de arrecadação, através do alinhamento estratégico.	Percentual de receitas recebidas menos o percentual de receitas previstas.	Aumento de 14% em comparação ao período anterior.	Programa de Ação D ⇒
SOCIEDADE	Reunir membros da sociedade para delimitação de ações estratégicas.	Número de reuniões efetivamente realizadas com os membros interessados.	Pelo menos uma reunião semestral com membros interessados.	Programa de Ação D ⇒
PROCESSOS INTERNOS	Delimitar estrategicamente cada rotina/ou atividade tática e operacional.	Rol de rotinas/e ou atividades oferecidas.	Alcance de 100% das rotinas/ e ou atividades oferecidas.	Programa de Ação D ⇒
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	Criar rotina de planejamento estratégico.	Número de rotinas com formatação estrategicamente planejada.	Criação de uma rotina planejada para cada segmento de prestação de serviço.	Programa de Ação D ⇒

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 252-253)

PROGRAMA DE AÇÃO D

Iniciativa Estratégica: Desenvolver ações voltadas à avaliação do planejamento estratégico

OBJETIVOS	PARA QUÊ	QUEM	ONDE	QUANDO	COMO
Aumentar o aporte de arrecadação, através do alinhamento estratégico.	Para potencializar a arrecadação dentro de limites estratégicos.	Chefe do Executivo, Chefe de Setor e Assessoria.	Gabinete do Executivo Municipal.	Bimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Elaborando Avaliação Diagnóstica detalhada da evolução dos Programas de Ação, apontando discrepâncias e adotando medidas preventivas, corretivas e efetivas para saneamento das inconformidades e potencialização das conformidades.
Reunir membros da sociedade para delineação de ações estratégicas.	Para propiciar participação social nas decisões estratégicas.	Chefe do Executivo e Chefe de Setor, Representantes dos Poderes e Líderes da sociedade civil.	Gabinete do Executivo Municipal.	Bimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de apontamentos de Chefias, Representantes dos Poderes e Líderes da sociedade civil sobre a evolução dos Programas de Ação de Ação.
Delinear estrategicamente cada rotina/ou atividade tática e operacional.	Para organizar as rotinas/ ou atividades do Setor de forma estratégica.	Chefe de Setor.	Setor de Cadastro e Tributação.	Bimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Chefe do Setor ficará responsável por apresentar um mapeamento das rotinas desenvolvidas, com suas conformidades e desconformidades em relação aos Programas de Ação.
Criar rotina de planejamento estratégico.	Para permitir que os colaboradores desenvolvam políticas de planejamento estratégico.	Chefes de Setor e colaboradores.	Setor de Cadastro e Tributação.	Bimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Cada Chefe de Setor e colaborador dos Setores envolvidos elaborarão suas críticas operacionais em confronto aos objetivos e metas estabelecidas nos Programas de Ação.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 252-253)

APÊNDICE F – QUADRO DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Comunicação das Iniciativas Estratégicas				
Níveis Relacionais do BSC	Diálogo Estratégico	Relatórios de ajustes	Revisão de Objetivos e Metas	Avaliação dos Programas
Estratégico	Antes: 1ª Quinzena - Depois: Bimestralmente	Bimestralmente	Semestralmente	Anualmente
Tático	Antes: 1ª Quinzena - Depois: Bimestralmente	Bimestralmente	Semestralmente	Semestralmente
Operacional	Antes: 1ª Quinzena - Depois: Bimestralmente	Mensalmente	Bimestralmente	Semestralmente
Sociedade	Antes: 1ª Quinzena - Depois: Bimestralmente	Quadrimestral mente	Semestralmente	Semestralmente

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2007, p. 216)