

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Ederson Winck**

**A IMPLANTAÇÃO DE PRÊMIO PRODUTIVIDADE NO SETOR DE FISCALIZAÇÃO  
TRIBUTÁRIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
LAJEADO/RS**

**Porto Alegre  
2019**

Ederson Winck

**A IMPLANTAÇÃO DE PRÊMIO PRODUTIVIDADE NO SETOR DE FISCALIZAÇÃO  
TRIBUTÁRIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
LAJEADO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me. Eduardo Muxfeldt Bazzanella

Porto Alegre  
2019

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

### **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

### **COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

### **CIP – CATALOGAÇÃO DA PUBLICAÇÃO**

Winck, Ederson

A Implantação de Prêmio Produtividade no Setor de Fiscalização Tributária da Secretaria da Fazenda da Prefeitura de Lajeado/RS / Ederson Winck. -- 2019.

47 f.

Orientador: Eduardo Muxfeldt Bazzanella.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Gestão Pública, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Prêmio Produtividade. 2. Fiscalização Tributária. 3. Tributos Municipais. 4. Modernização. 5. Administração Tributária. 6. Aumento da Arrecadação. I. Muxfeldt Bazzanella, Eduardo, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo autor.

### **Escola de Administração da UFRGS**

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Ederson Winck

**A IMPLANTAÇÃO DE PRÊMIO PRODUTIVIDADE NO SETOR DE FISCALIZAÇÃO  
TRIBUTÁRIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
LAJEADO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**Banca Examinadora**

\_\_\_\_\_  
Examinador(a): Profa. Christine da Silva Schroeder

\_\_\_\_\_  
Examinador(a): Prof. Lucas Casagrande

\_\_\_\_\_  
Orientador: Prof. Me. Eduardo Muxfeldt Bazzanella

## **AGRADECIMENTOS**

Apesar dos tempos sombrios pós-eleições ocorridas em 2018, meu agradecimento vem em forma de reconhecimento aos esforços sem medidas da Escola de Administração da UFRGS, que no âmbito do Programa Universidade Aberta do Brasil, em parceria com a Diretoria de Educação à Distância da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, não mediu esforços em capacitar gestores e profissionais selecionados para o Curso de Especialização em Gestão Pública. Sinto-me honrado em ter feito parte desse projeto, e espero contribuir para a melhoria constante da gestão das atividades públicas.

*Este trabalho é um desabafo. É um grito de alerta.*

## RESUMO

A presente monografia tem como objetivo central analisar os critérios para implantação de prêmio produtividade a ser concedido aos servidores do setor de Fiscalização Tributária da Secretaria da Fazenda de Lajeado/RS. Primeiramente, este trabalho analisa a atual estrutura do setor em questão e, com vistas ao aumento da arrecadação e ao combate da sonegação fiscal, lista os métodos de modernização da administração tributária municipal. Em seguida, através de uma revisão qualitativa de bibliografia e da análise das fontes bibliográficas, este estudo contextualiza o leitor em relação à estrutura e funcionamento do Setor de Arrecadação, bem como apresenta os principais tributos municipais. Por fim, baseada na realidade específica do município de Lajeado, esta pesquisa considera a motivação no setor público como um elemento fundamental para o seu sucesso, estabelecendo os critérios para se implementar o prêmio produtividade.

**Palavras-chave:** Prêmio Produtividade. Fiscalização Tributária. Tributos Municipais. Modernização. Administração Tributária. Aumento da Arrecadação.

## **ABSTRACT**

The present essay aims at analyzing the criteria for the implementation of the Productivity Prize to be awarded to the workers at the Tax Inspection Department at Secretaria da Fazenda in Lajeado/RS. First, this work analyzes the current structure of that department and lists the methods to be used for modernizing the municipal tax administration, aiming at increasing the tax revenue and ceasing tax evasion. After that, the present study makes the readers aware of the tax revenue structure and operation, through a bibliographic quality inspection and a bibliographic source analysis, as well as it shows the main municipal taxes. Finally, based on Lajeado's reality, this research considers the motivation for the public sector as vital for its own success, and stipulates the criteria for applying the productivity prize.

**Key words:** Productivity Prize. Tax Inspection. Municipal Taxes. Modernization. Tax Administration. Tax Revenue Increasing.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Evolução das receitas realizadas .....	16
Figura 2.2 – Detalhamento histórico das receitas próprias .....	17

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 2.1 – Estrutura do quadro de servidores .....	14
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
CTN	Código Tributário Nacional
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
IPTU	Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana
ISSQN	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITBI	Imposto sobre Transmissão Inter Vivos de Bens Imóveis e Direitos a eles Relativos
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>A FISCALIZAÇÃO TRIBUTÁRIA NO MUNICÍPIO DE LAJEADO/RS .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>A Estrutura do Setor de Fiscalização Tributária .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Impostos Municipais .....</b>	<b>15</b>
2.2.1	IPTU .....	18
2.2.2	ITBI .....	20
2.2.3	ISSQN .....	22
<b>3</b>	<b>MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1</b>	<b>Liderança nas Organizações Públicas .....</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>Combate a evasão e sonegação fiscal municipal .....</b>	<b>31</b>
4.1.1	Posicionamento do Tribunal de Contas .....	32
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1</b>	<b>Abordagem Qualitativa .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2</b>	<b>Técnicas de coleta, análise e fonte de dados .....</b>	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>SISTEMATIZAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PRÊMIO PRODUTIVIDADE .....</b>	<b>36</b>
<b>6.1</b>	<b>Critérios para elaboração de Projeto de Lei .....</b>	<b>36</b>
6.1.1	Metas .....	37
6.1.2	Valor e Forma de Pagamento .....	39
6.1.3	Medição .....	40
6.1.4	Adesão .....	41
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O incremento da arrecadação de receitas próprias tem se mostrado desafiador para os gestores do município de Lajeado/RS, diante do descrédito que permeia o universo empresarial nos tempos atuais, e uma histórica sensação de impunidade e inércia em relação às atividades do Fisco Municipal. Organizar uma nova política de fiscalização no Setor de Fiscalização Tributária da Secretaria da Fazenda do município, com foco na implantação de prêmio produtividade para os Fiscais Fazendários lotados no setor, tende a ser uma forte aliada no incremento da arrecadação de suas receitas municipais próprias.

Diante disso, a pesquisa aborda o tema norteando-se pela seguinte questão: como implantar prêmio produtividade no setor de Fiscalização Tributária da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Lajeado/RS?

O objetivo geral deste trabalho visa identificar os critérios para implantação de prêmio produtividade para os servidores do setor de Fiscalização Tributária da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Lajeado/RS. Os objetivos específicos propõem-se analisar a atual estrutura do Setor de Fiscalização Tributária, conceituar motivação e liderança no setor público com ênfase nos efeitos junto aos servidores, pontuar métodos de modernização da administração tributária municipal no combate a evasão e sonegação fiscal, analisar o posicionamento do Tribunal de Contas sobre o assunto, para então estruturar critérios que servirão como base para elaboração de futuro Projeto de Lei que viabilize a efetivação do projeto para os servidores.

A justificativa desse estudo vem de encontro com a atual necessidade de modernizar a administração tributária e combater à evasão e sonegação fiscal, considerando a criação de um novo modelo para a arrecadação municipal na cidade de Lajeado/RS, que priorize a implantação de uma política de arrecadação eficiente e de combate permanente à sonegação, através da implementação do prêmio produtividade para os servidores do setor de Fiscalização Tributária da Secretaria da Fazenda, garantindo um incremento da receita sem majoração de tributos, otimizando o ingresso de valores aos cofres públicos para prestar mais e melhores serviços à população.

Assim, esse estudo é uma oportunidade de demonstrar junto à Administração Municipal como o conhecimento técnico pode ser aplicado e um grande aliado na solução de problemas administrativos.

Ao longo de toda a especialização em Gestão Pública, vamos agregando conhecimentos dos mais variados possíveis. Para isso, a UFRGS prepara os estudantes para serem gestores públicos qualificados, com instrumentos e capacidade de solucionarem problemas práticos do cotidiano da administração pública. Nesse sentido, este estudo vem justamente servir de elo entre teoria e prática, entre a aprendizagem acadêmica e a sua aplicação junto à administração pública municipal.

O trabalho encontra-se subdividido em quatro capítulos que se distinguem e se complementam, além da Introdução e da Conclusão. O capítulo de número 2 visa contextualizar o leitor sobre o funcionamento e a estrutura do setor de Fiscalização Tributária no município de Lajeado/RS, bem como apresentar os principais e mais importantes tributos de competência municipal. O capítulo número 3 abrange a motivação no setor público como elemento fundamental no sucesso da aplicabilidade do objeto de pesquisa. O capítulo número 4 traz a importância da modernização da Administração Tributária Municipal no combate permanente à sonegação fiscal, e o último capítulo, de número 5 apresenta uma sistematização para implantação do prêmio produtividade, com base na realidade do município analisado.

## 2 A FISCALIZAÇÃO TRIBUTÁRIA NO MUNICÍPIO DE LAJEADO/RS

A des(estrutura) do setor de Fiscalização Tributária da Prefeitura Municipal de Lajeado/RS, mostra a necessidade de um olhar de gestão voltado para o setor, que perceba e estimule a sua importância, na busca por maior eficácia no incremento da arrecadação de receitas municipais próprias.

Como receita pública, Baleeiro (2010, p. 48) a conceitua como “a entrada que, integrando-se no patrimônio público [...], vem acrescer ao vulto, como elemento novo e positivo”.

Aprofundar a motivação e liderança nas organizações públicas alicerceiam a sistematização para a implantação de prêmio produtividade no setor, como mecanismo moderno da Administração Tributária Municipal no combate permanente a evasão e sonegação fiscal e o aumento permanente da receita pública.

### 2.1 A Estrutura do Setor de Fiscalização Tributária

A atual estrutura do quadro de servidores que formam o setor de Fiscalização Tributária da Prefeitura Municipal de Lajeado/RS, é composta por onze servidores concursados, em diferentes épocas, portanto, com diversos níveis de permanência no setor público.

A totalidade de servidores está dividida em diversos setores e atividades, inclusive com alguns lotados em outras Secretarias Municipais a critério da atual Administração, realizando atividades diversas daquelas previstas nas atribuições constantes nas especificações das categorias funcionais da estrutura de cargos efetivos do plano de carreira municipal, conforme demonstra o Quadro 2.1:

Quadro 2.1 – Estrutura do quadro de servidores

SETORIAL	NÚMERO DE SERVIDORES
Auditorias	4
Cobrança	2
Atendimento	1
Lançamento IPTU	1
Coordenação da Secretaria da Fazenda	1
Lotados em outras Secretarias	2
<b>Total</b>	<b>11</b>

Fonte: Elaboração própria.

Os quatro servidores que trabalham junto às auditorias empresariais focam suas atenções para a correta emissão das notas fiscais de serviços emitidas pelos contribuintes, bem como analisam possíveis indícios de sonegação, verificados e confrontados através de auditorias com análise de documentos.

Não há, em nenhum momento, um plano de ação para esses servidores, ficando o trabalho a cargo de situações que são percebidas na rotina do dia-a-dia, e deliberadas por cada um diante da própria vontade.

Na cobrança (da dívida ativa), atuam duas servidoras que procedem sobre o sistema e encaminhamento dos inadimplentes para protesto junto ao cartório, na busca pela redução da dívida ativa municipal.

O atendimento ao público é encabeçado por um fiscal, que incorpora à sua rotina diária o atendimento presencial no turno da tarde aos contribuintes que possuem dúvidas relacionadas aos tributos municipais e baixas de empresas, assim como respostas às solicitações protocolizadas e direcionadas ao setor.

No IPTU, um fiscal realiza de forma constante as solicitações de revisão de valores lançados no cadastro de contribuintes, além de pedidos de descontos e isenções previstos na legislação municipal.

A Secretaria da Fazenda consta com uma servidora fiscal como Coordenadora Geral de Secretaria, que fica basicamente envolvida em assuntos relacionados com o Secretário Municipal e atendimentos externos, com um olhar pouco voltado a questões internas do setor.

Os dois outros servidores que não atuam na secretaria, foram designados pela atual gestão para atuarem em outras duas unidades (Controle Interno e Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Turismo e Agricultura).

Nota-se que, do mesmo modo que o setor não está devidamente estruturado em termos de organização e fluxo de trabalho, também não conta com uma chefia/liderança imediata para coordenação e deliberação de atividades.

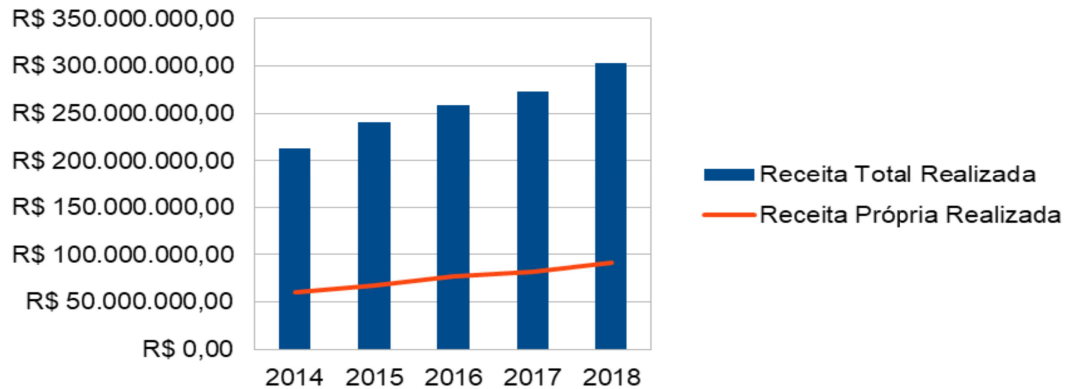
## **2.2 Impostos Municipais**

Recursos escassos e o aumento do leque de desafios estão cada vez mais presentes na administração pública municipal, fazendo com que o município aborde novas e mais dinâmicas formas de perceber seu poder de promover o incremento de



suas receitas municipais próprias (evolução demonstrada na Figura 2.1), mobilizado em torno de objetivos coletivos.

Figura 2.1 – Evolução das receitas realizadas



Fonte: Elaboração própria, com base na contabilidade municipal de Lajeado/RS (2019).

Como pode ser percebido, de 2014 até 2018, enquanto a Receita Total Realizada do município cresceu 42%, a Receita Própria aumentou num ritmo superior, em torno de 53%. Apesar disso, é notável o extenso campo de ampliação que cabe à Receita Própria, pois ela representa ainda apenas 30% do montante da Receita Total do Município. Quanto mais independente for o município no que diz respeito às suas receitas, não permitindo que a oferta de serviços públicos fique à mercê de transferências de outros entes, maior será a gerência e autonomia da Administração Pública diante do enfrentamento das demandas sociais.

Invariavelmente, a disponibilização de serviços públicos de qualidade que atendam as demandas e necessidades sociais, passa não só pelo controle de despesas e das compras e contratações na Administração Pública, mas também num cuidado imprescindível de sua fonte de recursos próprios, exigindo uma equipe de Fiscalização Tributária com habilidades condizentes com a alta responsabilidade que o cargo ocupado pressupõe.

Nesse sentido, Baleeiro (2010, p. 61) ratifica que a “administração financeira racional pressupõe, hoje, o estudo da conjuntura no interesse do Fisco em sua precípua função de arrecadar recursos para manutenção dos serviços públicos”.

A Constituição Federal de 1988 atribui aos entes federativos o poder de instituição de tributos, de acordo com seu Art. 145 e incisos:

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

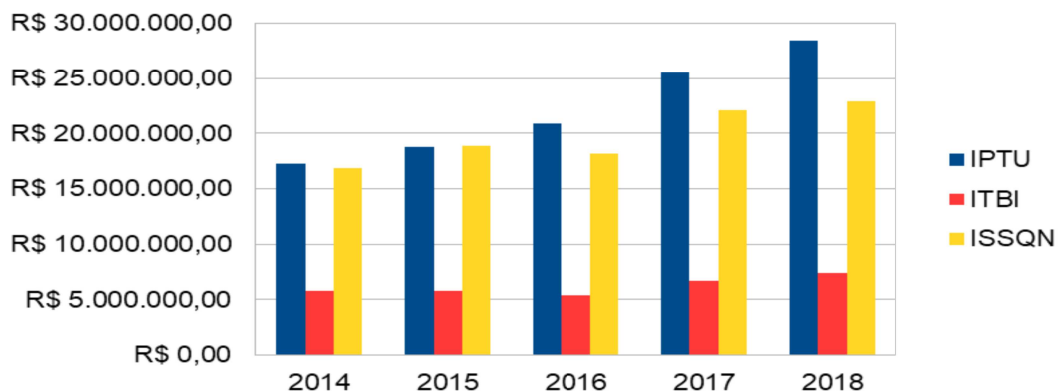
I - impostos;

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

III - contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas.

Como o trabalho não se atém a travar uma abordagem sobre todos os tributos que competem ao município, mas sim, um olhar sobre as receitas de maior relevância (organizadas na Figura 2.1), no intuito de canalizar as energias da Fiscalização Tributária para o incremento da arrecadação, restringir-me-ei apenas aos impostos municipais.

Figura 2.2 – Detalhamento histórico das receitas próprias



Fonte: Elaboração própria, com base na contabilidade municipal de Lajeado/RS (2019).

Dentre os impostos municipais, merecem especial atenção o IPTU, o ISSQN e o ITBI, pois juntos findaram 2018 representando aproximadamente 63% do total da Receita Própria Municipal. Apesar do ISSQN e do ITBI terem apresentando uma pequena queda no de 2016, que pode ter relação com a crise que assolou o país nesse mesmo ano, nos demais anos nota-se uma linha uniforme de crescimento, evidenciando o potencial tributário do município.

Segundo Carneiro (2015, p. 41), “o imposto é um tributo, por excelência, com finalidade meramente fiscal, ou seja, de cunho meramente arrecadatório”.

Como a Constituição Federal de 1988 “não cria o tributo, mas sim outorga competência tributária ao ente federativo para criá-lo com base na reserva legal”

(CARNEIRO, 2015, p. 45), é nela que está prevista a competência tributária dos municípios para instituir impostos, conforme disposto no Art. 156 e incisos:

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.

Assim, Barreto (2009) observa que a exigência de IPTU, ITBI e ISS por um município, só pode alcançar imóveis e situações dentro do seu território (perímetro municipal), não podendo invadir área de competência referente a outro município.

### 2.2.1 IPTU

O Imposto aplicado sobre a Propriedade Territorial Urbana é um tributo extremamente relevante como fonte de receita para a sobrevivência dos municípios. Possui como fato gerador a propriedade, o domínio útil ou a posse da propriedade, conforme disciplinado no art. 34 do CTN.

Assim, Harada (2012, p. 117), deixa evidente que “o lançamento do IPTU, que é um ato administrativo vinculado [...], não pode ser feito aleatoriamente contra esta ou aquela pessoa que, em tese, podem ser contribuintes desse imposto ao teor do art. 34 do CTN”. Há, contudo, de se concluir que critérios devem ser estabelecidos para a escolha do contribuinte.

O CTN também define a base de cálculo do IPTU no seu art. 33, quando coloca que “a base do cálculo do imposto é o valor venal do imóvel”. Harada (2012) explicita que esse valor venal a que o Código Tributário Nacional se refere, parte do pressuposto de possíveis preços a que transações imobiliárias estariam sujeitas segundo condições usuais de mercado. O autor também esclarece que, não estariam esses valores sujeitos a critérios avaliativos por parte do agente fiscal competente a cada caso de compra e venda, mas sim a métodos estabelecidos em lei que regulamente as Plantas Genéricas de Valores municipais.

Em relação à Planta Genérica de Valores do município de Lajeado/RS, a última revisão foi feita no ano 2011 por sugestão do Executivo municipal e já demonstra uma grande defasagem, mostrando que essa lacuna de oito anos não

acompanha a realidade imobiliária a que um município de médio porte como Lajeado está submetida. É fato que medidas como revisão da Planta de Valores causam um alvoroço na população, pois mexe no “bolso” dos contribuintes. Mas trazê-la para o mais próximo da realidade é fator de suma importância para a sobrevivência dos municípios, pois ela se distancia a cada ano dos valores praticados no mercado em relação às transações imobiliárias.

Sobre as alíquotas do IPTU, Harada (2012, p. 124) as define como sendo “o percentual que incide sobre a base de cálculo, valor venal do imóvel, apurado de conformidade com que dispõe a lei”. Carneiro (2015) classifica as alíquotas em progressivas sob modalidade fiscal (onde a alíquota aumenta à medida que aumenta o valor venal do imóvel), progressiva em modalidade extrafiscal (deliberada para fazer cumprir função social da propriedade, no intuito de promover justiça tributária), ou diferenciadas (com alíquotas diferentes de acordo com a localização e o uso do imóvel).

Cabe ressaltar, como já mencionado, que as alíquotas do IPTU são uma deliberalidade constitucional dos municípios, em conformidade com suas legislações próprias. No município de Lajeado, em observância ao Código Tributário Municipal, as alíquotas aplicadas possuem natureza diferenciada, uma vez que partem do percentual de 1% para terrenos sem construção, e diminuem para 0,25% quando há imóvel construído e utilizado como residência do seu proprietário. Esse percentual de 0,25% aumenta para 0,375% quando o imóvel for utilizado para outra finalidade.

Importante também evidenciar a matéria das imunidades. Como não há na CF imunidades específicas em relação ao IPTU, o município de Lajeado também prevê em seu Código Tributário as mesmas imunidades comuns para o IPTU previstas na Carta Magna, em seu art. 150, inciso VI, alíneas “a” a “c”:

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

[...]

VI - instituir impostos sobre:

a) patrimônio, renda ou serviços, uns dos outros;

b) templos de qualquer culto;

c) patrimônio, 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, atendidos os requisitos da lei;

[...]

§ 2º - A vedação do inciso VI, "a", é extensiva às autarquias e às fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, no que se refere ao patrimônio, à

renda e aos serviços, vinculados a suas finalidades essenciais ou às delas decorrentes.

§ 3º - As vedações do inciso VI, "a", e do parágrafo anterior não se aplicam ao patrimônio, à renda e aos serviços, relacionados com exploração de atividades econômicas regidas pelas normas aplicáveis a empreendimentos privados, ou em que haja contraprestação ou pagamento de preços ou tarifas pelo usuário, nem exonera o promitente comprador da obrigação de pagar imposto relativamente ao bem imóvel.

§ 4º - As vedações expressas no inciso VI, alíneas "b" e "c", compreendem somente o patrimônio, a renda e os serviços, relacionados com as finalidades essenciais das entidades nelas mencionadas.

[...]

## 2.2.2 ITBI

O Imposto aplicado sobre a Transmissão Inter Vivos de Bens Imóveis e Direitos a eles Relativos, assim como na seara do IPTU (onde não há lei geral que regule a matéria), é um tributo com previsão constitucional, de ordem municipal, com poder de decisão próprio em conformidade com a legislação de cada município.

O CTN, no seu art. 35, apresenta a definição do fato gerador sobre a transmissão de bens imóveis e de direitos a ele relativos de competência dos Estados, e Harada (2016) faz uma releitura com analogia à transmissão *inter vivos*:

I - a transmissão inter vivos, a qualquer título, por ato oneroso, da propriedade ou do domínio útil de bens imóveis, por natureza ou por acessão física, como definidos na lei civil;

II - a transmissão inter vivos, a qualquer título, por ato oneroso, de direitos reais sobre imóveis, exceto os direitos reais de garantia;

III - a cessão, por ato oneroso, dos direitos relativos às transmissões referidas nos incisos I e II (HARADA, 2016, p. 141).

Assim, Harada (2016) conclui que a transmissão *inter vivos* dar-se-á através da compra e venda, dação em pagamento, permuta e a arrematação de bens imóveis.

A Base de cálculo para apuração do imposto, segundo o art. 38 do CTN apud Carneiro (2015, p. 127), “é o valor venal dos bens ou direitos transmitidos”. Contudo, o autor enfatiza que, diferentemente do IPTU, o valor venal do imóvel é aquele existente no momento da transação, e não o preço fixado pelas partes, sendo o mercado um condicionante para apuração desse valor.

Não há previsão de regras na CF sobre a limitação para alíquotas aplicáveis ao ITBI (Carneiro, 2015). No mesmo sentido, Harada (2016) ratifica que a alíquota aplicável ao ITBI é “livre, [...], observado tão somente a capacidade contributiva do

contribuinte, de sorte a não incidir na proibição de tributo com efeito de confisco”. No município de Lajeado, a alíquota aplicada para o ITBI disposta no Código Tributário Municipal é de 2% sobre o valor venal do imóvel objeto da transmissão ou cessão de direitos reais a ele relativos, estabelecendo uma redução para 0,5% sobre valores efetivamente financiados pelo Sistema Financeiro de Habitação.

Vale destacar que a CF prevê uma restrição para a aplicabilidade do imposto pelos municípios, conforme disposto no §2º do art. 156, inciso I:

I - não incide sobre a transmissão de bens ou direitos incorporados ao patrimônio de pessoa jurídica em realização de capital, nem sobre a transmissão de bens ou direitos decorrente de fusão, incorporação, cisão ou extinção de pessoa jurídica, salvo se, nesses casos, a atividade preponderante do adquirente for a compra e venda desses bens ou direitos, locação de bens imóveis ou arrendamento mercantil;

O CTN regulamenta a lacuna deixada pela CF no que diz respeito a não incidência do imposto na transmissão de bens e direitos, junto aos artigos 36 e 37:

Art. 36. Ressalvado o disposto no artigo seguinte, o imposto não incide sobre a transmissão dos bens ou direitos referidos no artigo anterior:

I - quando efetuada para sua incorporação ao patrimônio de pessoa jurídica em pagamento de capital nela subscrito;

II - quando decorrente da incorporação ou da fusão de uma pessoa jurídica por outra ou com outra.

Parágrafo único. O imposto não incide sobre a transmissão aos mesmos alienantes, dos bens e direitos adquiridos na forma do inciso I deste artigo, em decorrência da sua desincorporação do patrimônio da pessoa jurídica a que foram conferidos.

Art. 37. O disposto no artigo anterior não se aplica quando a pessoa jurídica adquirente tenha como atividade preponderante a venda ou locação de propriedade imobiliária ou a cessão de direitos relativos à sua aquisição.

§ 1º Considera-se caracterizada a atividade preponderante referida neste artigo quando mais de 50% (cinquenta por cento) da receita operacional da pessoa jurídica adquirente, nos 2 (dois) anos anteriores e nos 2 (dois) anos subsequentes à aquisição, decorrer de transações mencionadas neste artigo.

§ 2º Se a pessoa jurídica adquirente iniciar suas atividades após a aquisição, ou menos de 2 (dois) anos antes dela, apurar-se-á a preponderância referida no parágrafo anterior levando em conta os 3 (três) primeiros anos seguintes à data da aquisição.

§ 3º Verificada a preponderância referida neste artigo, tornar-se-á devido o imposto, nos termos da lei vigente à data da aquisição, sobre o valor do bem ou direito nessa data.

§ 4º O disposto neste artigo não se aplica à transmissão de bens ou direitos, quando realizada em conjunto com a da totalidade do patrimônio da pessoa jurídica alienante.

### 2.2.3 ISSQN

O Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza é tão importante quanto desafiador como objeto de receita para os municípios e seus Setores de Fiscalização Tributária.

Assim como o IPTU e o ITBI, o ISSQN também é um tributo de competência municipal com previsão constitucional, porém, com menor gerência por parte dos municípios em relação a sua aplicação.

Tal ingerência é ratificada por Melo (2008, p. 55) quando apresenta a controvérsia da definição de serviços contida em leis complementares “revelando-se o antagonismo seguinte: autonomia municipal para instituir o imposto (ISS) *versus* outorga de competência ao legislador nacional para estipular os serviços que podem ser tributáveis (ISS)”.

Tanto é que, ao legislar sobre o ISSQN, somente lei complementar é quem determina as normas e quais são as atividades prestadoras de serviços que estarão sujeitas ao imposto, bem como as alíquotas mínimas e máximas aplicáveis pelos municípios.

Nesse sentido, Barreto (2009) exalta a observância à CF, que “pressupõe respeito aos seus princípios e regras. Além dela, têm os Municípios de obedecer ao disposto em leis complementares, que são leis nacionais e não federais”.

Melo (2008) oportunamente conceitua (embora de forma simplista, porém didática) a hipótese de incidência do ISS na prestação de serviços como aquela pertinente à obrigação de “fazer”, contrapondo com a definição de “dar” constante no Código Civil, que abrange a hipótese de incidência do ICMS, assim distinguindo a materialidade dos dois impostos:

- a) a prestação de serviços consiste numa obrigação tendo por objeto um fazer, a obrigação mercantil se consubstancia um dar.
- b) o fato de a prestação de serviços requerer emprego de materiais, e/ou equipamentos, não descaracteriza a obrigação de fazer; esta obrigação é unidade incindível, não decomponível em serviço (puro) e materiais ou aparelhos;
- c) as obrigações de fazer cujo conteúdo é a prestação de serviços, portanto, são tributáveis exclusivamente pelo ISS, e não podem ser pelo ICM (REVISTA DE DIRETO TRIBUTÁRIO apud MELO, 2008, p. 45).

Carneiro (2015, p. 136) lembra que “o imposto incide sobre serviços de qualquer natureza definidos em lei complementar, exceto os serviços de



competência estadual”, sendo assim, somente operações com caráter de serviços poderão sofrer tributação, não competindo aos legisladores federal ou municipal criarem situações de tributação diversas de prestações de serviços.

Ao município cabe adequar lei própria que não contrarie as disposições da CF e legislação complementar, assim como estipular as alíquotas aplicáveis e os responsáveis pelo recolhimento do imposto.

O fato gerador do ISSQN é a prestação de serviços anexas a Lei Complementar nº 116/2003, conforme disposto no seu artigo 1º e parágrafos:

Art. 1. O Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, tem como fato gerador a prestação de serviços constantes da lista anexa, ainda que esses não se constituam como atividade preponderante do prestador.

§ 1º O imposto incide também sobre o serviço proveniente do exterior do País ou cuja prestação se tenha iniciado no exterior do País.

§ 2º Ressalvadas as exceções expressas na lista anexa, os serviços nela mencionados não ficam sujeitos ao Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS, ainda que sua prestação envolva fornecimento de mercadorias.

§ 3º O imposto de que trata esta Lei Complementar incide ainda sobre os serviços prestados mediante a utilização de bens e serviços públicos explorados economicamente mediante autorização, permissão ou concessão, com o pagamento de tarifa, preço ou pedágio pelo usuário final do serviço.

§ 4º A incidência do imposto não depende da denominação dada ao serviço prestado.

Em Lajeado, o Código Tributário Municipal define os percentuais de alíquotas aplicáveis para a grande maioria dos serviços constantes na lista anexa como 2,5%, e algumas poucas exceções (serviços relacionados ao setor bancário, de entretenimento e de exploração de rodovias) de 5%, isso quando não optantes pelo Simples Nacional. Se assim forem, as alíquotas ficam regulamentadas não mais pelo município, e sim por Leis Complementares que disciplinam sobre as normas relativas às empresas favorecidas pelo tratamento diferenciado.

A LC 116/2003 em seu art. 5º deixa expresso que, em relação ao imposto, o “contribuinte é o prestador do serviço”, onde Carneiro (2015) lembra que, como a responsabilidade pelo crédito tributário é uma deliberalidade do município, cabe a ele definir o responsável pelo pagamento do tributo: se o prestador do serviço, o tomador, ou terceira pessoa vinculada ao fato gerador.

Essa breve pincelada sobre os principais impostos de competência municipal já dimensiona a proporção da complexidade tributária e os grandes desafios a que



estão submetidos os servidores lotados no Setor de Fiscalização Tributária, mostrando que a abordagem de elementos motivacionais torna-se fundamental nesse processo de pesquisa, bem como a identificação da importância da implantação do prêmio produtividade no setor.

### 3 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A motivação humana não é um processo estático, muito menos de simples definição. E justamente por perpassar no âmbito da personalidade, é revestida de certa complexidade nas suas características.

Segundo Robbins (2005) apud Bergue (2014), a motivação é o processo que orienta a força, a persistência e a direção dos esforços pessoais em prol de um propósito fim. Está ligada ao interesse das pessoas em determinadas ações.

Para Bergue (2014), a motivação pode ser entendida como o movimento humano para realizar determinada ação. As necessidades acabam dando para os indivíduos razões e motivação para realizar determinada ação e, conforme o autor é a motivação a responsável por fazer o indivíduo disponibilizar diferentes níveis de esforços para a obtenção dos objetivos da organização.

Assim, a essência da “intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ele percebido” (BERGUE, 2014, p. 31). Em suma, o servidor terá como tendência despende mais esforço na realização das tarefas, quanto mais notar que o seu desempenho está sendo valorizado e melhor avaliado.

Como fato motivador, Chiavenato (2009, p. 280) cita a remuneração como alavanca para maior produtividade dentro de uma organização, “desde que a pessoa perceba que o aumento de seu esforço levará de fato ao aumento de sua recompensa monetária”. Mais do que isso, promove e incentiva um comportamento proativo na busca de metas e resultados estabelecidos para um determinado período de tempo.

Com isso, Mascarenhas (2009) considera as pessoas/talentos que geram valor para uma organização, no sentido de alavancarem os resultados, como recursos estratégicos para o desenvolvimento da organização. Pessoas essas, que devem ser motivadas e estimuladas como uma política de retenção de talentos.

Percebe-se, portanto que a intensidade da motivação está fortemente ligada a força interior de cada um. Bergue (2014) mostra que ela exige um esforço grande por parte do gestor público para compreender a influência da organização nas pessoas e o porquê de seu comportamento no ambiente organizacional, bem como suas expectativas e até mesmo frustrações, sempre no intuito de mediar o foco do

esforço, tanto organizacional quanto pessoal, despendido para o alcance dos objetivos.

Desse modo, Santos (2015, p. 169) destaca que:

Não adianta o governo inovar se as pessoas que vão operar essas inovações não estiverem preparadas para isso. Ao contrário, quando as pessoas estão motivadas e capacitadas a atender desafios, os resultados são surpreendentes mesmo sem alterações estruturais importantes. Para tanto, é necessário à Administração Pública empreender ações para profissionalizar e capacitar continuamente a força de trabalho, promover a criação e o gerenciamento de carreiras pensadas em perspectiva estratégica, introduzir e difundir a lógica de gestão por competências para melhor alocação e uso dos talentos e implementar sistemáticas de incentivo e responsabilização.

Desse modo, Lacombe (2012) lembra que, a partir do descontentamento humano é que há um movimento para invenções, inovações e descobertas, sendo a insatisfação uma impulsionadora do progresso. Querer realizar algo melhor do que já está sendo feito tende a ser um ato motivador dentro de uma organização. Porém o autor adverte para o estado de insatisfação crônica, quando referencia que:

Nada pode saciar os apetites humanos, pois a natureza nos deu a faculdade de tudo desejar, mas não nos deixa senão provar poucas coisas, disto resultando um descontentamento permanente, e um desgosto pelo que possuímos, o que nos faz culpar o presente, louvar o passado e desejar o futuro, ainda que sem razão (MAQUIÁVEL, 1892 apud LACOMBE, 2012, p. 164).

Para Chiavenato (2009), a motivação tende o alcance de alguma meta, sendo ela o sentido pelo qual o ser humano despende suas energias, as chamadas forças impulsionadoras.

Com isso, pode-se perceber que as pessoas (e sua bagagem pessoal em termos de expectativas, crenças, satisfações e falhanços) são fundamentais para o funcionamento e o sucesso das organizações, sejam elas privadas ou públicas. E segundo Lacombe (2012), motivar um grupo dentro de uma organização requer antes de tudo, conhecer e identificar seus desejos, prioridades e necessidades.

### 3.1 Liderança nas Organizações Públicas

As organizações (como um todo) precisam funcionar. E para que a engrenagem funcione, por meio de pessoas, processos organizacionais e estrutura, necessitam ser dirigidas para que seus objetivos sejam alcançados.

As pessoas são partes fundamentais nessa engrenagem, elas são a “alma” da organização. Bergue (2014) apresenta as organizações como modelos formais de gestão, que produzem uma dimensão informal a partir da interação das pessoas nela existentes. É a partir dessa interação que as estruturas e processos organizacionais de fato passam a existir, com todas suas nuances e necessidades.

Assim, incentivar as pessoas e estimular o espírito de equipe tende a proporcionar melhores resultados, especialmente num quadro com funções intimamente relacionadas. “Ao cooperarem, as pessoas percebem que têm êxito quando outras pessoas são bem-sucedidas; isso orienta para o propósito de ajudarem-se mutuamente para obterem um desempenho eficaz” (LACOMBE, 2012 p. 195).

Para Lacombe (2012, p. 245), os líderes “defendem valores que representam a vontade coletiva; do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação”.

Baleeiro (2010, p. 4), identifica as necessidades públicas como humanas conforme todas as outras necessidades, e enfatiza para a importância da coordenação dessas necessidades quando afirma que “o grupo das chamadas 'necessidades públicas', [...] por sua natureza, só encontram satisfação eficaz pela ação coordenada do grupo, quer seja voluntária, quer seja coativa à participação dos indivíduos que o formam”.

De acordo com Bergue (2014), cabe ao gestor identificar toda essa dimensão humana presente nas organizações, elencando as prioridades e a devida alocação de esforços no ambiente de trabalho.

Junto com essa responsabilidade, vem a característica da detenção de autoridade, poder e conhecimento dada a definição de líder, sendo necessário:

Criar condições propícias para que os gestores públicos cumpram o papel esperado, sobretudo mediante a instituição de incentivos e fatores motivacionais para uma gestão por resultados e a construção de capacidade de trabalho em termos de recursos humanos, tecnológicos e informacionais (SANTOS, 2015, p. 73).

Ao líder, além de fio condutor na manutenção e implementação da motivação humana na organização, tem como condicionante ideal manifestar o poder de referência nas pessoas, poder esse que se manifesta no despertar do desejo nas pessoas em se parecer com o outro (BERGUE, 2014). Em se tratando de organizações públicas especificamente, essa tarefa parece se tornar mais complexa, uma vez que são ambientes complexos de interação de pessoas e grupos em constante disputa por espaço e interesses heterogêneos.

A sensibilidade do líder para com as necessidades e interesses dos servidores permite a satisfação e motiva a ação do grupo. É uma sofisticada via de mão dupla, uma vez que, quando o líder reconhece os anseios dos liderados, estes influenciam diretamente no comportamento do líder informando-lhe sobre suas capacidades de atuação (MASCARENHAS, 2009).

Liderar é, portanto, influenciar legitimamente pessoas mesmo que diante de circunstâncias adversas, respondendo “positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária” (BERGUE, 2014, p. 93). É fazer a roda andar, através de todos os componentes a que estão submetidas as organizações, em consonância com as metas preestabelecidas.

Nesse sentido, Lacombe (2012) ratifica que uma organização com déficit de liderança tem poucas chances de sobreviver. Ele é necessário principalmente em tempos incertos e diante de cenários de mudanças, bem como ferramenta de inspiração e coragem.

E é nessa ausência/deficiência de gerência, que se sustentam problemas oriundos da falta de comunicação e imposição de interesses, como elementos fundamentalmente de cunho desmotivacional.

#### **4 MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL**

Administrar um município sempre consiste em grandes desafios para o gestor, principalmente diante de um cenário cercado por crises econômicas e políticas. Crises essas que, por uma via ou outra, tem como consequência a queda na arrecadação tributária dificultando o oferecimento de serviços públicos de qualidade.

Impostos como o IPTU, ITBI e o ISSQN consistem em importantes fontes de recursos para a receita municipal, e pensar no planejamento das secretarias, em especial a Secretaria da Fazenda, torna-se cada vez mais indispensável no intuito de fortalecer o caixa municipal.

Dutra (2017) ressalta que utilizar sistema de gestão de tributos municipais como mecanismos inteligentes de combate a sonegação fiscal, torna-se um importante subsídio para controle, tomada de decisão e planejamento para melhores resultados no desempenho dos trabalhos.

Pensar na modernização da Administração Tributária Municipal, principalmente no fortalecimento da equipe de servidores que atuam na Fiscalização Tributária através da implementação de prêmio produtividade como base de um novo modelo para a arrecadação municipal, priorizando a implantação de uma política de arrecadação eficiente e de combate permanente à sonegação, é uma ação com vistas a médio e longo prazo que tende a garantir recursos financeiros para prestar mais e melhores serviços à população.

Mascarenhas (2009) entende que toda ação que propõe mudanças no entendimento e comportamento da organização, caracteriza-se como um fenômeno de aprendizagem coletiva de seus indivíduos, fazendo parte de um processo de aperfeiçoamento e modernização da organização através da compreensão da realidade.

Em todos os países civilizados e modernos, Baleeiro (2010) revela que o tributo é uma obrigação fundamental e legal. Rodrigues (2016) expõe que, quando o assunto é gestão tributária moderna, se entende como “uma gestão estruturada baseada em resultados, que tem início em um planejamento estratégico, que estabelece as metas a serem alcançadas e estabelece mecanismos de mensuração e ferramentas úteis ao gerenciamento de resultados”.

Marras e Neto (2012) vincula essas metas previamente planejadas à um sistema remunerativo, cujo valor varia conforme o alcance dos objetivos, como uma das principais formas de incentivar os funcionários, criando uma cultura organizacional onde “todos ganham”.

Baleeiro (2010) defende a tributação dos indivíduos como um processo de redistribuição da renda nacional que propicia a permanência e o crescimento da prosperidade geral, como também enaltece as possibilidades de desenvolvimento. Assim, Groves (1960) apud Baleeiro (2010, p. 220) sustenta que “os impostos devem também reduzir as desigualdades de riqueza, renda e poder, que repugnam a democracia”.

A administração tributária além de ser exercida por servidores de carreiras específicas e ter prioridade de recursos para a realização das atividades, é considerada fundamental para o funcionamento do Estado, de acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), no seu Art. 37, inciso XXII:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes [...] obedecerá aos princípios [...] e, também, ao seguinte:  
[...]  
XXII - as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, atividades essenciais ao funcionamento do Estado, exercidas por servidores de carreiras específicas, terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio.

É também na Constituição Federal (BRASIL, 1988), no seu Art. 39, §7º, que temos previsto como medidas, tanto de redução de despesas como incremento nas receitas estimadas, a gratificação por produtividade para o funcionalismo público:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.  
[...]  
§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

Nesse sentido, Bergue (2010, p. 46) afirma que a institucionalização de valores gerenciais, como o prêmio produtividade, no campo da Administração

Pública, está fortemente alicerçada no pressuposto de que a eficiência relaciona-se diretamente com o “homem movido por recompensas de natureza material, notadamente financeiras”.

Desse modo Chiavenato (2009) defende que, no contexto de tempo em que nos encontramos, onde as pessoas são constantemente desafiadas a inovar e alcançar metas, a remuneração com características flexíveis vem de encontro aos desafios advindos com a atualidade. Por esse motivo, muitas organizações estão abandonando antigos métodos de remuneração, para outros voltados para o desempenho e produtividade.

Inclusive, Barreto (2009) lembra que a Constituição Federal deu competência aos municípios para regular as suas atividades fiscalizadoras, definindo com isso os poderes de suas autoridades administrativas.

Diante do combate permanente a sonegação fiscal e das mudanças periódicas nas organizações, essas têm dado valor a remuneração variável como mecanismos tanto de retenção de talentos, quanto do alcance de seus objetivos. A partir disso, trabalham na ampliação das formas de recompensas além da remuneração fixa, como o incentivo a resultados por produtividade, como exemplo de forma de modernização dos sistemas tradicionais de remuneração (ALBERGARIA, 2010).

Mesmo assim, Bergue (2010, p. 26) atenta para o fato de que os processos de mudança e/ou adaptações dentro de uma organização em geral não admitem “rupturas bruscas, tampouco autoritárias, mas transformações adaptativas, com especial destaque para a comunicação organizacional”.

#### **4.1 Combate a evasão e sonegação fiscal municipal**

Considera-se crime contra a ordem tributária obter vantagens através de lesão ao Sistema Tributário Nacional, de acordo com o Artigo 1º da Lei 8.137/90, (BRASIL, 1990):

Art. 1º. Constitui crime contra a ordem tributária suprimir ou reduzir tributo, ou contribuição social e qualquer acessório, mediante as seguintes condutas:

I - omitir informação, ou prestar declaração falsa às autoridades fazendárias;



- II - fraudar a fiscalização tributária, inserindo elementos inexatos, ou omitindo operação de qualquer natureza, em documento ou livro exigido pela lei fiscal;
- III - falsificar ou alterar nota fiscal, fatura, duplicata, nota de venda, ou qualquer outro documento relativo à operação tributável;
- IV - elaborar, distribuir, fornecer, emitir ou utilizar documento que saiba ou deva saber falso ou inexato;
- V - negar ou deixar de fornecer, quando obrigatório, nota fiscal ou documento equivalente, relativa a venda de mercadoria ou prestação de serviço, efetivamente realizada, ou fornecê-la em desacordo com a legislação.

Como premissa de desrespeito, “a evasão fiscal pode ser conceituada como toda e qualquer ação ou omissão tendente a elidir, reduzir ou retardar o cumprimento de obrigação tributária. [...] a tentativa de sua eliminação por forma ilícita” (OLIVEIRA, 2005, p. 170).

Baleeiro (2010) exemplifica a evasão como o ato do contribuinte relacionado a negação ao sacrifício fiscal, ou seja, a negação ao pagamento de tributos, sobrecarregando e onerando os demais contribuintes, enquanto escapam de suas próprias obrigações.

Na evasão fiscal o contribuinte pratica de forma criminosa, depois do fato gerador, a ato indevido de fraude e sonegação fiscal (CASTRO et. al., 2007).

A tênue linha que divide a economia de tributos e a evasão fiscal está justamente na legalidade dos meios utilizados para alcançar tal fim, orquestrada pela ética na sociedade. E para Lacombe (2012, p. 469), essa ética pertencente à sociedade é “fortemente influenciada pela ética dos administradores públicos [...], formadores de opinião e exemplos para os cidadãos comuns”.

Baleeiro (2010) defende a cultura da consciência fiscal como um estado de espírito da sociedade, quando esta entende e sabe o quanto representa o sacrifício de seu dinheiro diante da manutenção dos serviços públicos, num estado de consciência democrática cidadã.

#### 4.1.1 Posicionamento do Tribunal de Contas

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul – TCE-RS cada vez mais tem se posicionado quanto a tendência de enfoque por parte do gestor público no cuidado com as receitas próprias, e não só no controle das despesas como vinha sendo feito até então, através da valorização da carreira dos servidores que atuam nas administrações tributárias municipais.

Um estudo do TCE-RS (2013) com os 485 municípios gaúchos, identificou que quase a totalidade deles, 96%, não possui nem ao menos fiscais específicos para atuar nas áreas de controle e arrecadação de tributos nas administrações tributárias e fazendárias municipais. Percentual considerado crítico, uma vez que as gestões deixam de obter receita necessária para investimentos e manutenção dos serviços públicos, ficando com um alto grau de dependência das transferências de outros entes federativos, como Estado e União.

Barreto (2009, p. 557) ressalta que os municípios são tratados como se fossem servis da União e dos Estados e exacerba que Município não é ente inferior, “mas ente federativo, em situação de igualdade em relação às outras entidades”.

Dentre os impostos que deixam de ser arrecadados pela falta de organização das Prefeituras, estão tributos como o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), que apresentam mais expressividade nas arrecadações municipais, aponta o estudo.

Em nota, o TCE-RS (2013) divulgou a resolução nº 987/2013 que fixa diretrizes para a fiscalização nesta área, com imposições que vão ao encontro de objetivar o incentivo à administração pública municipal para a adoção de mecanismos voltados para a modernização da arrecadação própria, verificando critérios como configuração de renúncia fiscal e o pleno cumprimento das atribuições dos sistemas de administração tributária e fazendária municipais no combate a evasão e sonegação fiscal.

As diretrizes apresentadas na resolução evidenciam o criterioso grau de inspeção a que estão submetidas as administrações tributárias municipais, ratificando o quão importante é a valorização dessa carreira.

## **5 METODOLOGIA**

Entende-se por método, um caminho a ser seguido no sentido de designar medidas e mecanismos com o objetivo maior de obter respostas para os questionamentos de estudo.

Esses caminhos são conhecidos como delineamentos de pesquisa, que têm a intenção de guiar o estudioso na busca de respostas para determinados problemas (BEUREN, 2006).

O estudo se caracteriza como pesquisa exploratória. Exploratória, pois não esgotou o assunto e foi aplicado apenas a um setor dentro do Ente Federativo – Município de Lajeado/RS.

Beuren (2006, p. 80) destaca que “a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato”.

Explorar um determinado assunto vem no sentido de acumular mais conhecimento e até mesmo reunir características novas, bem como buscar novos conceitos até então não conhecidos (BEUREN, 2006).

### **5.1 Abordagem Qualitativa**

Para o presente estudo, no que diz respeito a abordagem do problema, merece ênfase a pesquisa qualitativa no que tange ao o tipo de pesquisa.

A pesquisa qualitativa, segundo Zanella (2009), proporciona uma análise mais profunda sobre o que está sendo estudado. Esse tipo de pesquisa pode “contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”, Richardson apud Beuren (2006, p. 91).

Nesse sentido, o presente trabalho se posiciona no intuito de possibilitar um maior nível de entendimento da Fiscalização Tributária da Prefeitura Municipal de Lajeado/RS, e a verificação de como podem ser identificados os critérios para a implantação de prêmio produtividade para os servidores do setor, e a importância do estudo sobre motivação e liderança nas organizações públicas e técnicas de modernização da administração tributária municipal no combate a evasão e sonegação fiscal aplicada ao setor público, como instrumentos fundamentais para

sucesso da implantação de um novo olhar sobre a administração tributária municipal.

## **5.2 Técnicas de coleta, análise e fonte de dados**

A coleta de dados identifica-se como a forma como a pesquisa é conduzida para que sejam alcançados os objetivos.

Gil apud Beuren (2006, p. 83), identifica como sendo “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”.

Dentre as técnicas de coletas de dados, a busca de informações guiou-se principalmente através de pesquisa documental e bibliográfica, definida como sendo a que:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO e BERVIAN apud BEUREN, 2006, p. 86).

Para Beuren (2006, p. 136) “analisar dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com os relatos de observação, [...], as informações dos documentos e outros dados disponíveis”.

A pesquisa transcorreu por meio de análise de fontes bibliográficas, através da análise de livros, acervo digital, artigos científicos, legislação e relatórios.

## **6 SISTEMATIZAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO PRÊMIO PRODUTIVIDADE**

Com base na atual estrutura da Fiscalização Tributária da Prefeitura Municipal de Lajeado/RS e dos servidores lotados no setor com um olhar voltado para os impostos municipais de maior relevância (leia-se, quantitativamente), juntamente com a abordagem de conceitos de motivação e liderança nas organizações públicas, técnicas de modernização da administração tributária municipal no combate a evasão e sonegação fiscal, com vistas no posicionamento do Tribunal de Contas sobre o assunto, o capítulo visa pensar na organização de critérios para a criação de uma sistemática para a implantação do prêmio produtividade que culmine na viabilização da elaboração de um projeto de lei.

O estabelecimento desses critérios formais é um importante instrumento diante da elaboração de regras que serão construídas para a dinâmica de elaboração de um futuro projeto de lei.

### **6.1 Critérios para elaboração de Projeto de Lei**

Pensar numa proposta com critérios para elaboração de Projeto de Lei que viabilize a efetivação do projeto de implantação de prêmio produtividade através do incremento da arrecadação de receitas municipais, que será executado pelos Fiscais Fazendários lotados no setor de Fiscalização Tributária da Prefeitura Municipal de Lajeado/RS, torna-se tarefa chave no intuito de atingir o objetivo fim desse trabalho.

É aqui que se desenharão oportunas (ou inoportunas) as ações de adesão, tanto por parte dos servidores lotados no setor, como pela Administração Pública Municipal, sendo essa peça fundamental no processo de implementação do prêmio produtividade.

Em oportuna defesa da fiscalidade, Baleeiro (2010) a expõe como instrumento fundamental da política de expansão dos países em desenvolvimento. E adverte para a implantação da consciência fiscal, aquela onde a população enxerga e entende o porquê de estar sendo tributada (numa espécie de elevado padrão cívico), sempre que o legislador dispuser sobre tributos.

Inicialmente, é preciso pensar que a gratificação surge do desempenho da atividade de fiscalização tributária, mensurável, coletiva e fundamentalmente vinculada ao cargo, a partir de alguns critérios pontuais que devem ser observados

diante da elaboração do Projeto de Lei, como o estabelecimento de metas, o valor e a forma de pagamento do prêmio, a medição de desempenho e a adesão dos servidores.

### 6.1.1 Metas

Não há como pensar em prêmio produtividade, sem antes pensar em metas (ao alcance de todos), realizadas e acordadas entre os servidores e os gestores municipais, em especial o Secretário da Fazenda, com base na realidade das atividades desempenhadas.

São as metas que servirão de start norteador para o desenvolvimento das atividades do setor, e que hoje se mostram carentes quando da realização das atividades por parte dos servidores. E para Lacombe (2012, p. 149) a “melhor maneira de obter resultados por meio da equipe é comprometê-la com metas, desafios”.

A gratificação somente se mostrará palpável através da adesão ao compromisso com os resultados que forem formalizados no âmbito da Secretaria da Fazenda e o Setor de Fiscalização Tributária, mediante tarefas, atividades e serviços.

É necessária e fundamental a criação de um programa de metas, estabelecendo resultados a serem atingidos dentro de um período de tempo (semestral ou anual, como sugestão), fixando critérios para aferição, inclusive para revisão de resultados. Critérios esses transparentes e objetivos, constituído por tarefas que estejam de acordo com as atribuições do cargo de Fiscal Tributário. As metas, como destaca Santos (2015, p. 77), “são os resultados esperados da gestão das finanças públicas ao longo do exercício”.

A construção de metas envolve a construção de um objetivo maior coletivo, que caminha por uma estrada de valores compartilhados, ultrapassando objetivos particulares dos membros da equipe:

Equipe – grupo em que pessoas, além de estarem comprometidas com um objetivo comum, atuam de forma bastante interdependente, procurando colocar os objetivos do grupo acima dos seus interesses pessoais. A equipe é caracterizada pela sua motivação, coesão e pelo espírito de equipe (LACOMBE, 2004 apud BERGUE, 2014, p. 12).

Desse modo, podemos perceber que a motivação tende a aumentar e os resultados melhorarem, quando são dadas as pessoas oportunidades de envolvimento e decisão nas metas que lhes dizem respeito (LACOMBE, 2012).

Como há uma ligação direta do prêmio produtividade na busca pelo incremento de arrecadação, a constituição de crédito tributário e lançamento de tributos, é importante frisar que, essas tarefas precisam ser feitas única e exclusivamente a quem possui competência para tal, e no âmbito do Município de Lajeado, essas atribuições foram ratificadas para o cargo do Fiscal Fazendário e regulamentadas pela Lei 9.700, de 2014, merecendo especial atenção para o Art. 2º, incisos I e II:

Art. 2. Sem prejuízo de outras atividades, competências e atribuições previstas em lei, são privativas do ocupante do cargo de Fiscal Fazendário:  
I - a constituição do crédito tributário, mediante procedimento administrativo de lançamento dos tributos de competência do Município, bem como a homologação dos procedimentos adotados pelo sujeito passivo, conforme disposto na legislação tributária;  
II - a imposição de penalidade por infração à legislação tributária ou descumprimento de obrigação tributária principal ou acessória;  
[...]

O compromisso com os resultados é uma prerrogativa do cargo, e merece especial atenção por parte da Administração Pública no que tange à elaboração do incentivo remuneratório.

Nesse sentido, é possível estipular uma proposição de metas de arrecadação para cada exercício (12 meses), tendo em vista os resultados obtidos no exercício anterior, e reajustados partindo do índice oficial utilizado no município para outras decisões de gestão do Poder Executivo, que tem como referência o IPCA (índice oficial da inflação no país, medido pelo IBGE), observado concomitantemente com o comportamento e as condições da economia e suas nuances capazes de promover o acréscimo ou a diminuição da receita tributária municipal.

Dessa maneira, com base no que se arrecada historicamente no município, é possível encontrar um percentual incremental considerado razoável/bom/extraordinário que respalde a criação da premiação, tornando a análise de indicadores uma rotina na gerência da receita com tributos municipais e do setor de Fiscalização Tributária.

### 6.1.2 Valor e Forma de Pagamento

Outro importante critério que deve ser considerado diante da elaboração do Projeto de Lei é o valor e a forma de pagamento a título de prêmio produtividade.

Bergue (2014) reconhece a remuneração como sendo uma das variáveis mais importantes para os servidores permanecerem no serviço público, bem como, é ela que tende a levar um agente público a produzir mais.

Como estímulo ao aumento da produtividade e motivação, Lacombe (2012) defende a repartição dos ganhos de uma organização entre os que de fato contribuíram para obtê-lo.

Ao reconhecer que a remuneração variável “envolve aspectos que devem ser incorporados à política de remuneração de pessoal da Administração Pública” (BERGUE, 2014, p. 36), atenta para o fato de que este tende a ser um programa fortemente associada a melhores condições para a motivação das pessoas, desde que não haja banalização das recompensas e metas.

Desse modo, Lacombe (2012) considera que as pessoas só continuarão na organização enquanto perceberem que os benefícios se mostrarem atraentes e compensadores, dentre eles, o financeiro/remuneratório.

Há de se considerar se o valor a ser despendido será pago mensalmente ou de forma única ao final de cada exercício, bem como algumas condições para pagamento, como grau de cumprimento das metas, assiduidade, licenças, afastamento e convocações além da jornada diária de trabalho.

É de suma importância definir com que temporalidade o prêmio será pago, uma vez que é necessário haver previsão no orçamento para as despesas do Poder Executivo:

Nos estados democráticos, o orçamento é considerado o ato pelo qual o Poder Legislativo prevê e autoriza ao Poder Executivo, por certo período e em pormenor, as despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei (BALEEIRO, 2010, p. 521).

Similarmente é preciso definir o número de faltas não justificadas e as licenças e afastamentos que excluem o direito a gratificação, assim como é importante definir um controle de horas excedentes a jornada de trabalho diária para



o cumprimento das metas e que vinculem sua computação no prêmio, para que não haja ainda pagamento de remuneração por trabalho em horário extraordinário.

Isso posto, Lacombe (2012) ressalta que é preciso ter cuidado para que esteja bem determinado e disseminado entre todos que a parte da remuneração variável, seja de fato, variável, e não integrada ao salário.

Assim, para efeito de apuração de valores e forma de pagamento, eis que surge como alternativa a destinação de um percentual do incremento da receita tributária municipal (percentual esse pré-estabelecido em lei), para o pagamento do prêmio produtividade, distribuído de forma paritária entre os titulares do quadro de pessoal efetivo da Secretaria da Fazenda – cargo Fiscal Fazendário em pleno exercício que, no desempenho de suas atribuições, contribuírem para o incremento da receita municipal e também na eficiência e na eficácia das atividades inerentes ao setor de Fiscalização Tributária.

Deste modo, propõe-se que o resultado alcançado em decorrência do cumprimento da meta seja pago no exercício imediatamente posterior, em 12 parcelas mensais, iguais e sucessivas, a fim de cumprimento das exigências legais para com o orçamento do Poder Executivo Municipal, repetindo esse procedimento sempre que for o período de apuração da realização (ou não) dos objetivos pré-estabelecidos.

Faz-se necessário observar que, para o cálculo e pagamento do prêmio, a Lei deve ficar condicionada ao limite prudencial de despesas com pessoal, estabelecidos pela lei de responsabilidade na gestão fiscal.

### 6.1.3 Medição

Como alternativa à medição das metas estipuladas para o desempenho das atividades do setor, há de haver a mensuração e transformação do trabalho que servirá de base para aferição mensal/semestral/anual dos resultados alcançados.

É através de uma medição quantitativa que se observará a ocorrência ou não das metas planejadas e resultados alcançados, o que influenciará diretamente do pagamento do prêmio produtividade.

Nesse sentido, Dutra (2004) apud Mascarenhas (2009, p. 200), coloca que “a mesma fita métrica que se usa para mensurar o desenvolvimento das pessoas pode ser utilizada para medir padrões remuneratórios”.

Em atenção, Bergue (2014) observa que é preciso haver cuidado no excesso de regras, como característica de um excedente esforço na regulamentação de atividades mais específicas. Isso pode contribuir para o aumento da complexidade da lei, conduzindo a um estado de ineficiência, o que compromete o bom andamento do sistema.

A medição é um importante instrumento de gestão não só para acompanhamento das metas, mas também para a realização e planejamento de metas para os exercícios/períodos seguintes. O gestor público precisa estar preparado e, sobretudo, preparar os demais membros da organização para responderem aos resultados (BERGUE, 2014, p. 46).

O estabelecimento de meios de medida e controle deve ser monitorado através dos resultados obtidos e, para isso, de acordo com Bergue (2014, p. 88), é “necessário que o dirigente defina os pontos de controle ou indicadores de resultado mediante os quais o agente delegado o informará acerca do seu desempenho”.

Como a implantação do prêmio tem como base o cumprimento das metas de arrecadação e o incremento da receita tributária municipal a partir do esforço da equipe de fiscalização tributária, é exequível que, uma vez cumpridos os propósitos, a base de cálculo seja obtida através da diferença a maior efetivamente arrecadada a cada exercício, integrando-se ao resultado os créditos recebidos em cobrança administrativa, créditos de parcelamentos computados conforme parcelas que de fato são recebidas, e os valores que ingressam a título de juros, multas e penalidades aplicadas em autos de lançamento e infração, relacionados a ações do setor de fiscalização tributária.

#### 6.1.4 Adesão

A adesão dos servidores para com o prêmio produtividade, manifestada de forma pessoal e voluntária, vinculará o servidor às disposições previstas no Projeto de Lei, bem como servirá de alternativa a um problema enfrentado hoje na Secretaria, que é a evasão do quadro de funcionários para outros setores e/ou atividades.

É no campo do consciente engajamento dos agentes organizacionais e diante de um cenário de servidores que aspiram por mudanças, que a adesão tende a não encontrar resistência, uma vez que Bergue (2014, p. 70) ressalta que as pessoas,

quando assim se encontram, se tornam “entusiastas desse processo quando percebem a possibilidade de reflexos envolvendo melhorias no plano pessoal ou para um grupo afim”.

A premissa em qualquer processo de mudança, é que haja o interesse na mudança:

O interesse na mudança precisa transcender o nível aparente e mergulhar nos estratos ocultos das relações que estruturam a organização com o propósito de transformá-la efetivamente, reorientando-a segundo as exigências ambientais emergentes (BERGUE, 2010, p. 71).

Sendo o prêmio produtividade um estimulador na retenção de mão de obra qualificada, a sua implementação pode trazer como consequência o retorno de servidores lotados em outros setores, uma vez que o benefício estaria vinculado ao exercício efetivo do cargo de Fiscal Fazendário no real incremento de receita aos cofres municipais, servindo para mostrar que a cooperação é uma excelente forma de atingir metas comuns.

Como o enriquecimento do cargo é uma medida que tende a elevar o nível de satisfação dos indivíduos em relação aos cargos que ocupam, Bergue (2014) sinaliza que isso evita a rotação (desvio de função) em cargos demasiadamente especializados (como é o caso do Fiscal Fazendário).

É nesse fortalecimento do coletivo que Lacombe (2012) ressalta para a importância da lealdade dentro de um grupo. O aumento dessa lealdade tende a refletir diretamente no aumento da produtividade, assim como o contrário tende a diminuir. Se a intenção é uma remuneração em frente ao aumento da produtividade/arrecadação, a adesão dos colegas diante da “compra” da ideia do prêmio produtividade, mostra-se indispensável e fundamental para o sucesso da implantação do projeto.

## 7 CONCLUSÃO

Vivemos em tempos escassos quando nos referimos a orçamento público municipal, que apesar de concentrar grandes demandas da sociedade, cabe a ele a menor fatia do “bolo”. Organizar a “festa” para que não falte nada e supra as necessidades de todos os “convidados”, faz do gestor público peça fundamental na sobrevivência do Estado.

Foi pensando nessa “organização da festa”, que surgiu como alerta o atual arranjo da estrutura do Setor de Fiscalização Tributária da Prefeitura de Lajeado/RS, no sentido de ordenar os critérios de maior relevância diante da implementação de prêmio produtividade no setor, a fim de obter-se maior motivação e rendimento dos servidores.

É preciso render-se ao fato de que, diante dos estudos feitos e da finalização desse trabalho, ele mostrou-se como uma tarefa ainda mais complexa e dinâmica do que inicialmente se apresentava.

Nesse sentido, não deixa dúvida que organizar uma nova política de fiscalização no Setor de Fiscalização Tributária, que objetive o incremento da arrecadação de receitas municipais próprias, trazendo como consequência o prêmio produtividade para os Fiscais Fazendários lotados no setor, surge como uma tendência moderna e totalmente compatível com os dias atuais. A intenção é boa, porém não é uma tarefa fácil.

Isso porque, diante do olhar para o setor com olhos mais atentos, depara-se com o primeiro impasse: a estrutura do setor de fiscalização. Difícilmente um projeto desse tamanho terá êxito com uma equipe dividida e sem liderança. Um líder que defenda os valores e a vontade do grupo, mobilizando a equipe para essa ação maior é peça fundamental para o andamento do redesenho da forma de trabalho e consequente remuneração para os servidores. Sem essa liderança, qualquer movimento no setor, do mais simplório ao mais profundo, tende a não sobreviver.

Outra barreira que se percebe como de difícil transposição é a do interesse da Administração (leia-se Secretário da Fazenda e Prefeito) na modernização da Administração Tributária Municipal. Não é preciso ir muito afundo para perceber que, o investimento permanente no combate a sonegação fiscal não é visto com “bons olhos” diante da maioria do conjunto de eleitores. Fiscalizar não dá voto, muito pelo contrário. O que acaba passando despercebido é que, uma vez que haja a

diminuição da sonegação de impostos, esses valores revertem-se invariavelmente em prol de maiores e melhores serviços públicos (atendendo às demandas sociais), para só então se transformar em voto. Desse modo, pensar na modernização da Administração Tributária é pensar no médio e longo prazo. É de causar entristecimento imaginar que talvez a Administração Pública Municipal só dê o devido interesse para a matéria quando a “fonte secar”, fazendo do combate a sonegação fiscal uma verdadeira “caça as bruxas”.

Uma vez transcorridos esses obstáculos, há de se pensar na sistematização do prêmio produtividade em si. Ele não se sustentará através da busca por soluções milagreas advindas de outros entes federados. É preciso voltar o olhar para dentro da organização e para a realidade de um município de médio porte como Lajeado.

Assim, observa-se que as metas precisam ser pensadas, estudadas, dialogadas, entre a equipe e a gestão. Antes de serem palpáveis, elas precisam ser realistas para cumprirem o seu papel motivacional no grupo. Dessa forma, metas de arrecadação estipuladas para o exercício de um ano, baseada em resultados de exercício imediatamente anterior e reajustadas partindo do IPCA (uma vez que esse índice já é utilizado como padrão no município) e/ou na obtenção de indicadores considerados ideais com base na trajetória da arrecadação e na realidade do município, bem como no comportamento da economia, apresentam-se como alternativas plenamente viáveis e objetivas para a implantação do projeto.

O valor e a forma de pagamento é outro ponto delicado e que precisa ser tratado com a devida atenção, uma vez que o prêmio produtividade não pode vir disfarçado de promoção salarial. O prêmio tem como premissa o retorno aos cofres públicos de valores oriundos de ações obscuras que culminam no não pagamento de impostos, para só então ser transformado em benefício para o servidor, sem que haja a banalização das recompensas e metas. Por conseguinte, este trabalho apresenta como alternativa de pagamento do prêmio, que seja destinado um percentual do incremento efetivo da receita tributária municipal para esse fim. Essa distribuição necessariamente dar-se-á aos servidores efetivos em atividade no setor, pois é ali que se movimentarão as engrenagens para o incremento real da receita municipal.

Como o orçamento no Poder Executivo Municipal está sujeito a regras específicas, este trabalho conclui que o mais viável é que o pagamento do prêmio

seja realizado no exercício seguinte, sempre condicionado ao cumprimento das metas.

Sendo a medição o principal instrumento para o acompanhamento das metas, ela pode passar por caminhos subjetivos que merecem bastante atenção. Diz-se isso, pois, na prática, o processo de auditoria nas empresas resulta no lançamento de tributos e suas respectivas penalidades. O que não quer dizer que esses valores ingressem de imediato aos cofres públicos, pois após a etapa de lançamento, abrem-se prazos para recursos administrativos e por vezes até judiciais, o que resulta numa delonga até que de fato o contribuinte faça o pagamento. Valores esses que também precisam passar por uma boa política de cobrança, pois sem ela, tendem a cair no irreparável campo prescricional.

Nesse sentido, alicerçado na ideia de que a implantação do prêmio tem como premissa o cumprimento efetivo das metas de arrecadação e incremento da receita tributária municipal, o trabalho indica que a base de cálculo seja obtida através da diferença a maior na arrecadação entre um exercício e outro, relacionados a ações do setor de fiscalização tributária, sempre que houver o cumprimento do que foi estabelecido como objetivo. Como exemplo desse fomento na arrecadação, são apresentados os lançamentos de auditorias, infrações, ações de cobrança e parcelamentos efetivamente recebidos.

Como o desejo de fortalecimento do cargo é um consenso do grupo de fiscais, vê-se nele o sinalizador e a semente de esperança que, se plantada e cuidada, tende a germinar como uma luz que pode fazer o projeto tomar forças.

Há um desejo de mudança instaurado nos servidores, que se mostram entusiasmados quando percebem a possibilidade de melhorias no processo de trabalho, e conseqüente reflexo no campo salarial e pessoal. É assim que a caminhada de mãos dadas com objetivos coletivos se sobressairá a interesses pessoais individuais.

Marras e Neto (2012, p. 27) cita um exemplo bastante pertinente à afirmação supracitada:

O homem pode até realizar uma determinada tarefa, em cumprimento a uma ordem, por temor, digamos, às conseqüências. Porém, há uma diferença fundamental nos resultados entre fazer alguma coisa porque se é obrigado e fazer a mesma coisa porque realmente se deseja fazer. Na segunda hipótese, os resultados serão quantitativa e qualitativamente muito superiores.

Essa mudança na forma de remuneração implica num novo olhar da gestão da Administração Pública para com o cargo de Fiscal Fazendário, pois traz como objetivo principal a melhora das finanças públicas municipais, tendo como contrapartida, a prosperidade dos servidores diretamente envolvidos nos resultados alcançados.

Nesse novo sistema, diante de servidores que recebem o benefício do prêmio produtividade, implantado de forma responsável e coerente na proporção dos esforços despendidos, tendem a torna-se para o gestor público uma potencial ferramenta de gestão.

Tem-se em mãos um cargo técnico, especializado, de extremo potencial, com servidores competentes e qualificados. Todas essas características formam e fazem desse um cargo promissor e objeto de desejo. Mas não é de status que um cargo se sustenta. A sua solidez passa por um grupo engajado, que fala a mesma linguagem e permanece leal mesmo diante de tempos inglórios.

Essa monografia poderia findar-se proferindo que são os desafios que movem a humanidade e fazem girar a engrenagem da evolução. Mas é nas palavras de Lacombe (2012, p. 251) que a afirmação se expressa, consolida e resume de forma profunda e verdadeira toda essa reflexão: “A busca da mudança é uma aventura que põe à prova nossas capacidades e habilidades. Faz aflorar talentos adormecidos. [...] E mesmo que o desafio da mudança seja árduo, é também estimulante e agradável”.

## REFERÊNCIAS

- ALBERGARIA, Ariane Rocha. **Remuneração Variável no Setor Público: estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais sobre o Prêmio por Produtividade e suas relações com o desempenho funcional e a adaptação social**. Dissertação (Pós Graduação em Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte, 2010. 181p.
- BALEEIRO, Aliomar. **Uma introdução à ciência das finanças**. 17 ed. rev. e atual. Por Hugo de Brito Machado Segundo. Rio de Janeiro: Forense, 2010.
- BARRETO, Aires F. **Curso de direito tributário municipal**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília, CAPES-UAB, 2014. [Apresentação e Unidade 1 e 2 p. 1-114].
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília, CAPES-UAB, 2010. [Apresentação e Unidade 1 e 2 p. 1-106].
- BEUREN, Ilse M.(Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL. Lei Complementar n. 116, de 31 de julho de 2003. **Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências**. Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp116.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp116.htm)>. Acesso em: 26 dez. 2018.
- BRASIL. Lei n. 5.172, de 25 de outubro de 1966. **Código Tributário Nacional**. Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5172.htm)>. Acesso em: 19 dez. 2018.
- BRASIL. Lei n. 8.137, de 27 de dezembro de 1990. **Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências**. Receita Federal do Brasil. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Leis/Ant2001/lei813790.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2018.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 25 ago. 2018.
- CARNEIRO, Claudio. **Impostos Federais, Estaduais e Municipais**. São Paulo: Saraiva, 2015.



CASTRO, Flávia de A. V. de et. al. **Gestão e Planejamento de Tributos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. (Série gestão financeira, controladoria e auditoria).

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, Charles. **Desafio para o equilíbrio das contas públicas**. Boletim Tributário, p. 6-7, jan./fev. 2017.

ESTUDO DO TCE-RS **verifica falhas nas administrações tributárias e fazendárias dos municípios**. Disponível em <[http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/administracao/gerenciador\\_de\\_conteudo/noticias/Estudo%20do%20TCE-RS%20verifica%20falhas%20nas%20administra%E7%F5es%20tribut%E1rias%20e%20fazend%E1rias%20dos%20munic%EDpios](http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/administracao/gerenciador_de_conteudo/noticias/Estudo%20do%20TCE-RS%20verifica%20falhas%20nas%20administra%E7%F5es%20tribut%E1rias%20e%20fazend%E1rias%20dos%20munic%EDpios)>. Acesso em: 24 ago. 2018.

HARADA, Kiyoshi. **IPTU: doutrina e prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

HARADA, Kiyoshi. **ITBI: doutrina e prática**. 2 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAJEADO. Prefeitura Municipal. Lei Municipal n. 2.714, de 31 de dezembro de 1973. **Institui o Código Tributário do Município de Lajeado**.

MARRAS, Jean Pierre; NETO, Pietro Marras. **Remuneração Estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MELO, José Eduardo Soares de. **ISS: aspectos teóricos e práticos**. 5 ed. São Paulo: Dialética, 2008.

OLIVEIRA, Gustavo P. de. **Contabilidade Tributária**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Celso da Costa. **Administração Tributária Moderna e Eficiente**. Disponível em <<http://sinfisco.org.br/artigos/administracao-tributaria-moderna-e-eficiente-programa-de-modernizacao-da-administracao-tributaria/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

SANTOS, Rita de Cássia. **Plano Plurianual e Orçamento Público**. Florianópolis: UFSC/CAPEL/UAB. 3 ed. 2015. [P. 7-45, 66-87 e 129-157].

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Dispõe sobre as diretrizes e os procedimentos de auditoria a serem adotados pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, quando no exercício do controle externo relativo à administração tributária e fazendária municipal, e dá outras**

**providências.** Resolução n. 987, de 10 de julho de 2013. Disponível em <[https://portal.tce.rs.gov.br/aplicprod/f?p=50202:4:::NO::P4\\_CD\\_LEGISLACAO:511236](https://portal.tce.rs.gov.br/aplicprod/f?p=50202:4:::NO::P4_CD_LEGISLACAO:511236)>. Acesso em: 24 ago. 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.