



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Especialização em Gestão Pública com ênfase em
Governo Local - Gestão Pública Municipal

**A GESTÃO DAS TAXAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE BELÉM /PA -
eficiência e aumento da arrecadação na Secretaria Municipal de Finanças**

MARIA JOSÉ DE SOUZA RODRIGUES

BRASILIA

2018



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
Especialização em Gestão Pública com ênfase em
Governo Local - Gestão Pública Municipal

A GESTÃO DAS TAXAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE BELÉM /PA
Eficiência e Aumento da Arrecadação na Secretaria Municipal de Finanças

MARIA JOSÉ DE SOUZA RODRIGUES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos para
obtenção do grau de Especialista em Gestão
Pública com ênfase em governo Local.
Aluno: Maria José de Souza Rodrigues
Orientador: Prof. Ms. Leopoldo Costa Junior
Tutor: Tito Ricardo de Almeida Tortori

BRASILIA

2018

A GESTÃO DAS TAXAS PÚBLICAS NO MUNICÍPIO DE BELÉM /PA Eficiência e Aumento da Arrecadação na Secretaria Municipal de Finanças

Maria José de Souza Rodrigues
Prefeitura Municipal de Belém

RESUMO

O presente trabalho busca propor um projeto de intervenção na Secretaria Municipal de Finanças do município de Belém-PA, uma das unidades da federação que enfrentam redução da receita, necessitando, assim, de ações que possam refletir no aumento da arrecadação, especialmente aquelas advindas das receitas próprias, valores consideráveis que contribuem para o custeio dos serviços públicos. Diante dessa realidade, o projeto de intervenção aborda as dificuldades que o município enfrenta no que se refere arrecadação específica das taxas públicas, tributo de suma importância que compõe a receita própria, assim, a partir da constatação dos fatos que levam a ineficiência do sistema de gestão das taxas, foi proposta a criação do GRUPO DE GERENCIAMENTO DE RECEITAS MUNICIPAIS-GGRM, para que o mesmo faça o levantamento e atualização dos dados da arrecadação executada e não executada (desprezada) do município e a uniformização dos valores cobrados por todos os órgãos arrecadadores, para que após a criação de um sistema informatizado eficiente, haja um monitoramento constante, evitando, inclusive, o desvio do dinheiro público. Desse modo o município passará a ter um maior controle das atividades relativas a arrecadação das taxas públicas, em consequência haverá um aumento da receita própria que contribuirá para a melhoria dos serviços públicos que são oferecidos a toda coletividade do município de Belém.

Palavras chave: receita, taxa pública, princípio da eficiência

SUMÁRIO

1	DIAGNOSTICO	04
1.1	Definição do problema	04
1.2	Contexto/justificativa do problema	13
1.3	Metodologia de coleta de dados	15
1.4	Localização do Plano de Intervenção	15
1.5	Público-Alvo	17
1.6	Valor previsto para o projeto	17
1.7	Duração do Projeto	17
1.8	Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora	17
2	OBJETIVOS	18
3	MARCO TÉCNICO E TEÓRICO	18
3.1	Conceituação	18
3.1.1	Receita Pública	18
3.1.2	Taxa	19
3.1.3	Princípio da Eficiência	24
4	ESCOPO DO PROJETO	24
5	ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO	26
6	NÃO ESCOPO DO PROJETO	26
7	LEVANTAMENTO DE RESTRIÇÕES, PREMISSAS E RISCOS	26
8	ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO	28
9	QUADRO DE TRABALHO/EQUIPE DO PROJETO	28
10	CRONOGRAMA DO PROJETO	30
11	ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO	33
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1 DIAGNÓSTICO

1.1 Definição do problema

Na Prefeitura Municipal de Belém/PA, a arrecadação das receitas próprias, especialmente aquelas relativas a taxas, vem sendo comprometida devido a questões relacionadas a:

- Não uniformização dos valores cobrados para os mesmos serviços:

Consultada a página oficial da Prefeitura de Belém, verifica-se com facilidade essa questão, uma vez que alguns órgãos ao destacar os serviços disponíveis, indicam os valores a serem cobrados a título de pagamento das taxas necessárias para sua efetivação, nem mesmo a taxa de expediente tem valor único. Inexiste, também, a indicação de qualquer normativa utilizada para definição dos valores.

Das páginas consultadas, elaboramos, a título de exemplo, o quadro a seguir com os valores cobrados pela taxa de expediente na **Secretaria Municipal de Meio Ambiente-SEMMA**, na **Secretaria Municipal de Urbanismo-SEURB**, na **Secretaria Municipal de Finanças-SEFIN** e na **Agência Distrital de Icoaraci-ADIC**, sendo que na última os dados foram obtidos através de entrevista.

QUADRO DE VALORES COBRADOS – TAXA DE EXPEDIENTE

Discriminação	ADIC	SEMMA	SEURB	SEFIN
TAXA DE EXPEDIENTE	44,77	43,66	27,18	43,22

Como se nota, a diferença entre o valor praticado atualmente pela Agência Distrital de Icoaraci-ADIC para o valor cobrado pela Secretaria de Meio Ambiente-SEMMA é de R\$ 1,11 e em relação a Secretaria de Finanças-SEFIN é de R\$ 1,55, enquanto que em comparação com o valor cobrado pela Secretaria de Urbanismo-SEURB é de R\$ 17,59, diferença considerável em se tratando de órgãos das mesma municipalidade.

Consultada a página da Secretaria Municipal de Assuntos Jurídicos-SEMAJ, para pesquisa referente às normativas existentes para cobrança das taxas nos órgãos que integram a estrutura administrativa do município de Belém, disponível em

http://www.belem.pa.gov.br/semaj/app/Sistema/form_leis_2.php, não localizamos qualquer lei ou decreto a respeito da matéria específica, conforme destaque a seguir:

The screenshot shows a web browser window with the URL www.belem.pa.gov.br/semaj/app/Sistema/form_leis_2.php. The page title is 'CONSULTA DE LEIS E DECRETOS MUNICIPAIS'. Below the title, there is a search form with the following fields: 'Tipo de Lei' (dropdown menu), 'Ano' (text input), 'Número' (text input), and 'Assunto' (text input). A 'Pesquisar' button is located below the form. The search results are displayed in a table with the following columns: 'Nº', 'Tipo de Lei', 'Data', 'Resumo da Lei', and 'Visualizar'.

Nº	Tipo de Lei	Data	Resumo da Lei	Visualizar
9209	Lei Ordinária	DE 11 DE MAIO DE 2016.	Dispõe sobre procedimentos a serem seguidos pelo órgão competente quanto da cobrança de taxas de veículos apreendidos e recolhidos em vias públicas resultantes de furto, roubo ou caso fortuito, e dá outras providências.	
8494	Lei Ordinária	DE 29 DE DEZEMBRO DE 2005.	Institui as taxas pelo exercício regular do poder de polícia e as tarifas de competência da Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SEMMA.	
7276	Lei Ordinária	27 de dezembro de 1984	Adota medidas para a cobrança das Taxas de Iluminação Pública e de Limpeza Pública.	
35875	Decreto Municipal	DE 17 DE NOVEMBRO DE 1999.	Dispõe sobre o parcelamento de taxas de licença para construir e de redução dos valores das multas previstas na legislação correlata.	

Chama atenção, também, os valores cobrados relativos às taxas de cemitério. Conforme se pode observar através do “**Diagnóstico e proposição sobre Gestão de Cemitérios Públicos de Belém**”, elaborado pela Secretaria de Planejamento-SEGEP e disponibilizado pela Agência Distrital de Icoaraci, não há uniformização dos valores cobrados nos cemitérios públicos de Belém, conforme demonstra o quadro a seguir:

CEMITÉRIO	SANTA ISABEL ICOARACI	SANTA ISABEL GUAMÁ	SÃO JORGE	CEMITÉRIO TAPANÃ
TAXAS / 2017				
Sepultamento – menor (perpetua)	26,96	105,40	105,40	10,99
Sepultamento – adulto(perpetua)	53,98	73,78	73,78	22,01
Exumação/inumação de restos mortais	53,98	63,29	63,29	65,13 *exumação
Licença construção/reforma de jazigo	21,69	42,18	42,18	Não há cobrança
Licença p/reforma ou reparo	21,69	21,07	21,07	Não há cobrança

Transferência de concessão de sepultura/ossuário	114,41 *Independente do ano de aquisição da concessão	01 a 09 anos 42,18	01 a 09 anos 52,74	114,41 *apenas ossuário.
		10 a 19 anos 52,74	10 a 19 anos 52,74	
		20 a 29 anos 63,29	20 a 29 anos 63,29	
		30 a 39 anos 73,84	30 a 39 anos 73,84	
		40 a 49 anos 84,40	40 a 49 anos 84,40	
		50 a 59 anos 94,74	50 a 59 anos 94,74	
		60 a 69 anos 105,49	60 a 69 anos 105,49	
		70 a 79 anos 116,07	70 a 79 anos 116,07	
		80 a 89 anos 126,61	80 a 89 anos 126,61	
		90 a 99 anos 137,16	90 a 99 anos 137,16	
		100 anos + 158,27	100 anos + 158,27	
			63,29	

No que se refere ao cemitério Tapanã, de acordo com Luís Sousa, chefe do setor de Cobrança da Agência Distrital de Icoaraci, órgão que administra aquela necrópole, possui valores diferenciados por se tratar de cemitério rotativo e que atende a população carente, no entanto, o mesmo desconhece a existência de normativa e apenas informa que “faz muito tempo que a cobrança é assim”.

Levando-se em consideração tal justificativa de redução das taxas do cemitério Tapanã, que atende a população carente, chama atenção o valor cobrado pela taxa de exumação naquele cemitério, que é de R\$ 65,13 superando o valor praticado nos demais cemitérios.

Em se tratando dos valores cobrados a título de taxa pelo uso do espaço público, a pesquisa, também, revela enorme discrepância entre os valores que vinham sendo praticados anualmente pela Agência Distrital de Icoaraci-ADIC em relação a Secretaria Municipal de Economia-SECON. Os valores foram corrigidos recentemente, segundo Luis Souza, chefe do setor de cobrança. Abaixo o quadro dos valores cobrados no início do ano pela ADIC, em comparação com o cobrado pela SECON, apenas para ilustrar:

TABELA DE VALORES DAS TAXAS DE USO DO ESPAÇO PUBLICO

ATIVIDADE	ADIC	SECON	DIFERENÇA
Venda de coco, café	536,28	264,73	271,55

Venda de tapioca	536,28	120,25	416,03
Banca de revista	1.072,68	922,87	149,81
Barraca de coco orla	536,28	721,00	184,72
Praia do cruzeiro	1.072,60	845,38	227,22
Barraca padronizada	1.608,96	1.168,61	440,35

Observa-se que os valores mais expressivos são os praticados pela Agência Distrital de Icoaraci, destacados em negrito, cuja diferença a maior do praticado pela SEURB é extremamente relevante, chegando ao valor de R\$ 416,03. Dos valores constantes na tabela, apenas o valor referente às barracas de coco da orla é menor que o valor cobrado pela SEURB, com diferença de R\$ R\$ 184,72.

Nos três exemplos demonstrados, constatamos a falta de padronização dos valores que vêm sendo cobrado dos usuários dos serviços públicos, o que reflete negativamente, tanto para o usuário/município/trabalhador, quanto para a Prefeitura de Belém, pois, se cobra a maior o usuário poderá ficar impossibilitado de pagar, correndo o risco de perder sua permissão, enquanto que se cobra abaixo do valores indicados, igualmente ocasionará prejuízos aos cofres municipais.

- Inexistência de cobrança em algumas categorias:

Procurada a Agência Distrital de Icoaraci-ADIC, órgão que administra o maior distrito de Belém, o servidor Dorival Cardoso, chefe do Setor de Fiscalização, responsável pelo cadastro de trabalhadores do comércio informal (vendedores ambulantes, concessionários, feirantes e vendedores diversos), ao ser perguntado se tais trabalhadores realizam o pagamento da taxa de ocupação de equipamentos em vias públicas (código de receita n. 11213104000000), respondeu que “desde 2013 estava suspensa a cobrança, mas no mês de setembro/2018 nós começamos a notificar para atualização do pagamento.” Acerca do motivo do não pagamento há mais de 5 anos, respondeu: “foi pela questão de competência, não sabíamos quem deveria cobrar, se éramos nós(ADIC) ou a Secretaria de Economia-SECON, aí ocorreu a suspensão da cobrança”.

Acerca do quantitativo de trabalhadores existentes no distrito, Dorival informou que o órgão possui um levantamento apenas da área da orla e entorno, no bairro do Cruzeiro, onde foram identificados 242 trabalhadores, no entanto, existem muito mais em todo o distrito que possui 9 bairros.

Do levantamento apresentado, formatamos o quadro abaixo para melhor visualização do quantitativo de trabalhadores existentes na orla do distrito, podendo verificar que 154 estão devidamente cadastrados e 88 não cadastrados pela ADIC, vejamos:

LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES INFORMAIS

ATIVIDADE	CADASTRADOS	NÃO CADASTRADOS
Trapiche	12	X
Quiosque de artesanato	5	X
Venda de Coco	13	X
Venda de lanche na orla	9	X
Venda de tapioca na orla	2	X
Venda de caranguejo	1	1
Venda de café	3	X
Feira das frutas	9	1
Transporte de carga	x	19
Feira do artesanato	13	X
Entorno da feira do artesanato	2	X
Flanelinhas orla	7	2
Flanelinhas do comercio	X	5
ITINERANTE comercio	33	19
BANC fixa	32	41
Bancas na praia	13	x
TOTAL	154	88

Considerando a informação de não recolhimento das taxas por mais de 05(cinco) anos, fizemos a estimativa do cálculo de valores que deixaram de ingressar nos cofres da Prefeitura de Belém no período de 2013 a 2018, baseado na tabela de valores fornecida para a ADIC pela Secretaria de Economia-SECON, que teve como totalização o valor expressivo de R\$ **422.013,40 (Quatrocentos e vinte e dois mil, treze reais e quarenta centavos)**, valor esse referente a apenas um ponto da área comercial do distrito de Icoaraci, o que nos deixou ávidos por um levantamento geral da arrecadação não apenas no distrito de Icoaraci, mas em toda a cidade de Belém,

o que pode ser feito posteriormente, havendo colaboração e envolvimento das secretarias competentes.

Abaixo os quadros de valores não arrecadados de trabalhadores cadastrados e não cadastrados, extraído do levantamento feito pela ADIC, :

QUADRO DE VALORES NÃO ARRECADADOS – CADASTRADOS

ATIVIDADE	CADASTRADOS	VALOR ANUAL	VALOR ANUAL TOTAL
Trapiche	12	1.168,00	14.016,00
Quiosque de artesanato	5	1.168,00	5.840,00
Feira do Coco	13	721,00	9.373,00
LANCHE orla	9	264,73	2.382,57
Venda de tapioca	2	1.168,00	2.336,00
Venda de caranguejo	1	264,73	264,73
Venda de café	3	264,73	794,19
Feira das frutas	9	264,73	2.382,57
Transporte de carga	x	x	-
Feira do artesanato	13	1.168,00	15.184,00
Entorno da feira do artesanato	2	264,73	529,49
Flanelinhas orla	7	Sem valor definido	-
Flanelinhas do comercio	X	Sem valor definido	-
Itinerante comercio	33	Sem valor definido	-
Banca fixa	32	264,73	8.471,36
Barracas na praia	13	845,38	10.845,38
TOTAL	154	-	72.419,29

VALOR TOTAL NÃO ARRECADADO NOS ULTIMOS 5 ANOS	5 anos X 72.419,29 = R\$ 362.096,45
--	--

(Trezentos e sessenta e dois mil, noventa e seis reais, quarenta e cinco centavos)

Segundo Dorival, os permissionários das 13 barracas da feira do artesanato, desde sua inauguração nunca realizaram qualquer pagamento para os cofres públicos, por se dizerem isentos. Sabedores que as isenções são provenientes de lei específica, consultamos a página da Secretaria de Assuntos Jurídicos-SEMAJ, sendo localizada a Lei Ordinária N.º 8336, 08 de julho de 2004, que **Cria o Programa Municipal de Incentivo ao Folclore e ao Artesanato, e dá outras providências**, no entanto, não faz referência a qualquer isenção de tributos para a classe trabalhadora do seguimento de artesanato.

A seguir, destacamos o quadro de valores não arrecadados relativo ao quantitativo de trabalhadores não cadastrados pela ADIC:

QUADRO DE VALORES NÃO ARRECADADOS – NÃO CADASTRADOS

ATIVIDADE	NÃO CADASTRADOS	Valor anual	Valor total
Venda de caranguejo	1	264,73	264,73
Feira das frutas	1	264,73	264,73
Transporte de carga	19	Sem valor definido	-
Flanelinhas orla	2	Sem valor definido	-
Flanelinhas do comercio	5	Sem valor definido	-
ITINERANTE comercio	19	Sem valor definido	-
BANC fixa	41	264,73	10.853,93
TOTAL	88		11.383,39

VALOR TOTAL NÃO ARRECADADO NOS ULTIMOS 5 ANOS	5 anos X 72.419,29 = R\$ 56.916,95
(Cinquenta e seis mil, novecentos e dezesseis reais e noventa e cinco centavos)	

TOTAL GERAL NÃO ARRECADADO NOS ULTIMOS 5 ANOS	
Obs: levantamento de apenas um dos pontos do distrito (orla)	
Cadastrados	R\$ 362.096,45
Não cadastrados	R\$ 56.916,95

TOTAL	R\$ 422.013,40 (Quatrocentos e vinte e dois mil, treze reais e quarenta centavos)
--------------	--

Com esse quadro demonstrativo, já se consegue perceber o quanto a busca de uma gestão eficiente das taxas públicas torna-se necessária para o município de Belém. Os prejuízos podem ser gigantescos para a cidade e, certamente, para a toda a coletividade. É inadmissível continuar permitindo esse descaso com a arrecadação pública desse município paraense.

- Baixa capacitação de servidores:

Segundo Walter Borges, chefe da Seção de Recursos Humanos da Agência Distrital de Icoaraci, a falta de servidores em número suficiente e especializado, tem obrigado a administração dos órgãos a desviar o servidor de seu cargo de origem, fazendo com que este desempenhe função com atribuições diversas daquelas constantes entre as inerentes ao cargo escolhido durante o concurso público.

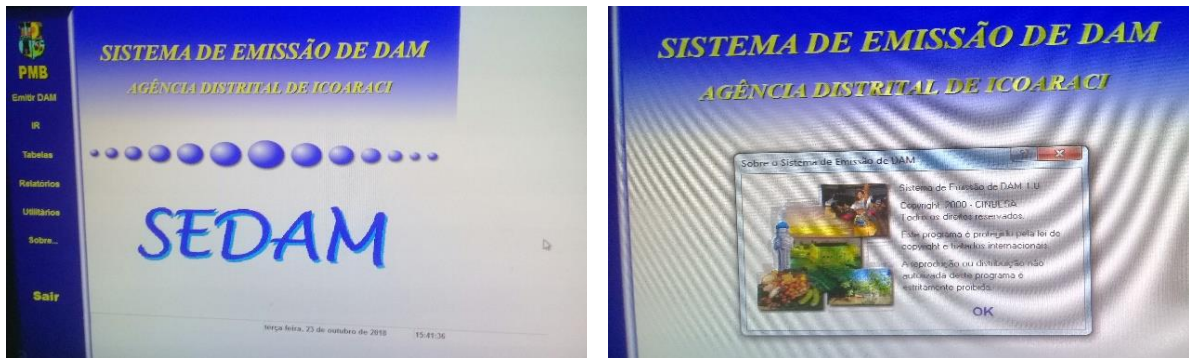
Essa problemática foi reforçada recentemente quando a prefeitura publicou a Lei 9.203, 15 de abril 2016, que extinguiu diversos cargos, tendo alguns dos servidores recebido lotação diversa daquela oriunda do cargo de origem, completou Walter.

Na Agência Distrital de Icoaraci, no setor responsável pelo recolhimento das taxas, dos 6(seis) servidores lotados, 03(três) estão desenvolvendo função diferente do cargo de nomeação e de acordo com Luís Souza, chefe do setor de Cobrança, não é feito qualquer treinamento para o novo encargo.

- Inexistência de um sistema que identifique a liquidação dos Documentos de Arrecadação Municipal – DAM's:

No município de Belém, a cobrança das taxas é feita através do **Sistema de Arrecadação de Documento de Arrecadação Municipal - SEDAM**, sistema desenvolvido por meio da Companhia de Informática do Município de Belém-CIMBESA, utilizado para simples emissão dos boletos para recolhimento de taxas diversas, para que o usuário providencie a liquidação junto à rede bancária.

INTERFACE DO SISTEMA DE EMISSÃO DE DAM - SEDAM



O relatório emitido pelo sistema SEDAM demonstra apenas os dados dos DAM's gerados (data da emissão, número da guia, nome, atividade, valor, vencimento, situação -válida ou cancelada), inexistindo espaço para fazer relação com processos em andamento ou registro da liquidação, são emitidas como se fossem guias avulsas.

A confirmação do pagamento apenas será conhecida após a apresentação do comprovante de pagamento pelo próprio usuário e os demais registros ficam sob o encargo do servidor manualmente. Vê-se, pois, que o sistema é arcaico, podendo facilitar o mal uso da máquina pública. Luis ressaltou ainda, que diversas taxas emitidas, permanecem pendentes, considerando o não retorno do usuário com o devido comprovante.

- Inexistência de controle do recebimento em alguns órgãos:

Percebe-se que devido o controle da arrecadação ser da responsabilidade da Secretaria de Finanças-SEFIN, não há preocupação em controlar a arrecadação.

Na Agência Distrital de Icoaraci, o levantamento das taxas recebidas, conforme Luis Souza, chefe do setor de Cobrança, iniciou no ano de 2017, anteriormente nunca fora feito qualquer levantamento de arrecadação.

Dos processos existentes no setor, muitos têm pagamento pendentes, sendo a identificação totalmente manual, dependendo do empenho e comprometimento dos servidores. Em um sistema mais completo e moderno, os processos diversos, em

especial os casos de usuário inadimplente poderiam ser acompanhados de forma mais eficiente, agilizando assim o processo de cobrança.

1.2 Contexto/justificativa do problema

O Município de Belém, localizado no Norte do Brasil, conta hoje com uma população de 1.446.042 habitantes, considerada a 2ª cidade mais populosa da Região Norte, em 2016 (IBGE – Estimativa – 2016). Possui um território não contínuo; composto por 39 ilhas; 08 distritos administrativos e 71 bairros, conforme a Lei Ordinária N.º 7682, 05 de janeiro de 1994, que Dispõe sobre a Regionalização Administrativa do Município de Belém, delimitando os respectivos espaços territoriais dos Distritos Administrativos.

De acordo com o levantamento realizado pela Secretaria de Finanças, com apoio da Secretaria de Gestão e Planejamento - **“Belém: diagnóstico e perspectivas”**, no início de 2018, o município de Belém vem sofrendo uma redução expressiva das receitas municipais. As receitas advindas do repasse do FPM - Fundo de Participação dos Municípios (FPM) caiu de 7%, em 2012, para 5,4%, em 2017, o que representa uma perda de R\$ 462 milhões. Outros R\$ 777 milhões também deixaram de entrar nos cofres da Prefeitura de Belém, no período entre 2014 a 2017, com as quedas na arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços-ICMS e o Fundeb, na ordem de 9%.

Em se tratando da receita própria, aquela oriunda da arrecadação dos tributos municipais (IPTU, ISS, ITBI, Alvarás), **taxas**, dívida ativa e Cosip, a redução foi de 6% entre 2012 e 2017, atingindo um ápice em 2014, com R\$ 959 milhões, e caindo para R\$ 775 milhões em 2018.

O diagnóstico demonstrou, ainda, um comparativo entre as capitais, com relação às receitas Belém está em último lugar, com uma renda per capita de R\$ 1.929,00, perdendo, por exemplo, para Goiânia, que tem um número de população próximo, com uma receita realizada de R\$ 2.904,00 por habitante.

O valor indicado como renda per capita, deve ser entendido como o que o município dispõe por ano para atender cada cidadão, em todas as áreas como saúde, educação, saneamento, segurança etc.

Considerando o foco de nossa pesquisa, destacamos no quadro abaixo, a evolução da arrecadação das taxas praticadas pela Prefeitura de Belém, no período de 2012 a 2016, de acordo com o Relatório “**Belém - Diagnóstico e Perspectiva**”, acima destacado:

TAXAS	2012	2013	2014	2015	2016	VARIAÇÃO 2016-2012	
Resíduos sólidos	40.395	42.251	44.440	45.260	42.639	2.244	5,56%
Urbanização	3.450	3.578	3.754	3.812	3.591	141	4,08%
Licença funcionamento-TLPL	10.934	11.320	12.240	12.240	10.790	-144	-1,32%
Taxas diversas	14.717	11.996	14.740	14.740	15.844	1.127	7,66%
Total	69.496	69.145	75.395	76.053	72.864	3.368	4,85%

Em comparação com o município de Porto Alegre/RS, município de mesmo porte populacional, verifica-se uma discrepância considerável, pois, o potencial arrecadador do município gaúcho é uma média de 50% maior que do município paraense, com peso expressivo na formação da receita corrente.

Realizada comparação com municípios de arrecadação semelhante, como: Natal/RN, Sorocaba/SP e Florianópolis/SC, nota-se que que o porte populacional é muito menor que Belém/PA, podendo-se concluir que a arrecadação de Belém está prejudicada, devendo ser analisada a forma de cobrança das taxas públicas, com fins a sua elevação.

Município	População 2016	2012	2013	2014	2015	2016	VARIAÇÃO 2016-2015
Belém	1.446.042	69.496	69.145	75.395	76.053	72.864	4,85%
Porto Alegre/RS	1.481.019	138.818,5	136.268,9	143.599,7	136.160,4	141.761,5	20,8
Natal/RN	877.662	56.614,6	60.913,4	71.749,4	86.018,8	72.466,9	-15,8
Sorocaba/SP	652.481	68.103,20	70.229,8	71.263,1	70.348,8	72.326,8	2,8%
Florianópolis/S C	477.798	60.465,6	69.324,5	70.882,7	66.818,3	69.987,2	4,7

Fonte: Anuário Multi Cidades – Finanças dos Municípios (Frente Nacional dos Prefeitos)

Com a capacidade de investimento reduzida, medidas devem ser tomadas para amenizar a situação enfrentada, daí a apresentação do presente plano, com o objetivo de colaborar para o aumento da arrecadação no município de Belém, a partir do estudo específico da arrecadação das taxas públicas.

1.3 Metodologia de coleta de dados

O estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, na tentativa de melhor compreender o problema em questão, sendo o ambiente de pesquisa 03(três) dos principais órgãos arrecadadores da Prefeitura de Belém, para possibilitar, inclusive, a comparação no que se refere aos valores cobrados, sendo escolhidos a **Secretaria Municipal de Urbanismo-SEURB**, **Secretaria Municipal de Economia-SECON** e **Agência Distrital de Icoaraci-ADIC**

Assim sendo, este plano de intervenção visa levantar dados relativos a arrecadação das taxas públicas, visando a elevação da receita, a partir do uso de ferramentas mais eficazes para a cobrança, objetivando refletir na melhoria da qualidade de vida da população, a partir de uma maior disponibilidade de ações e serviços para a população local.

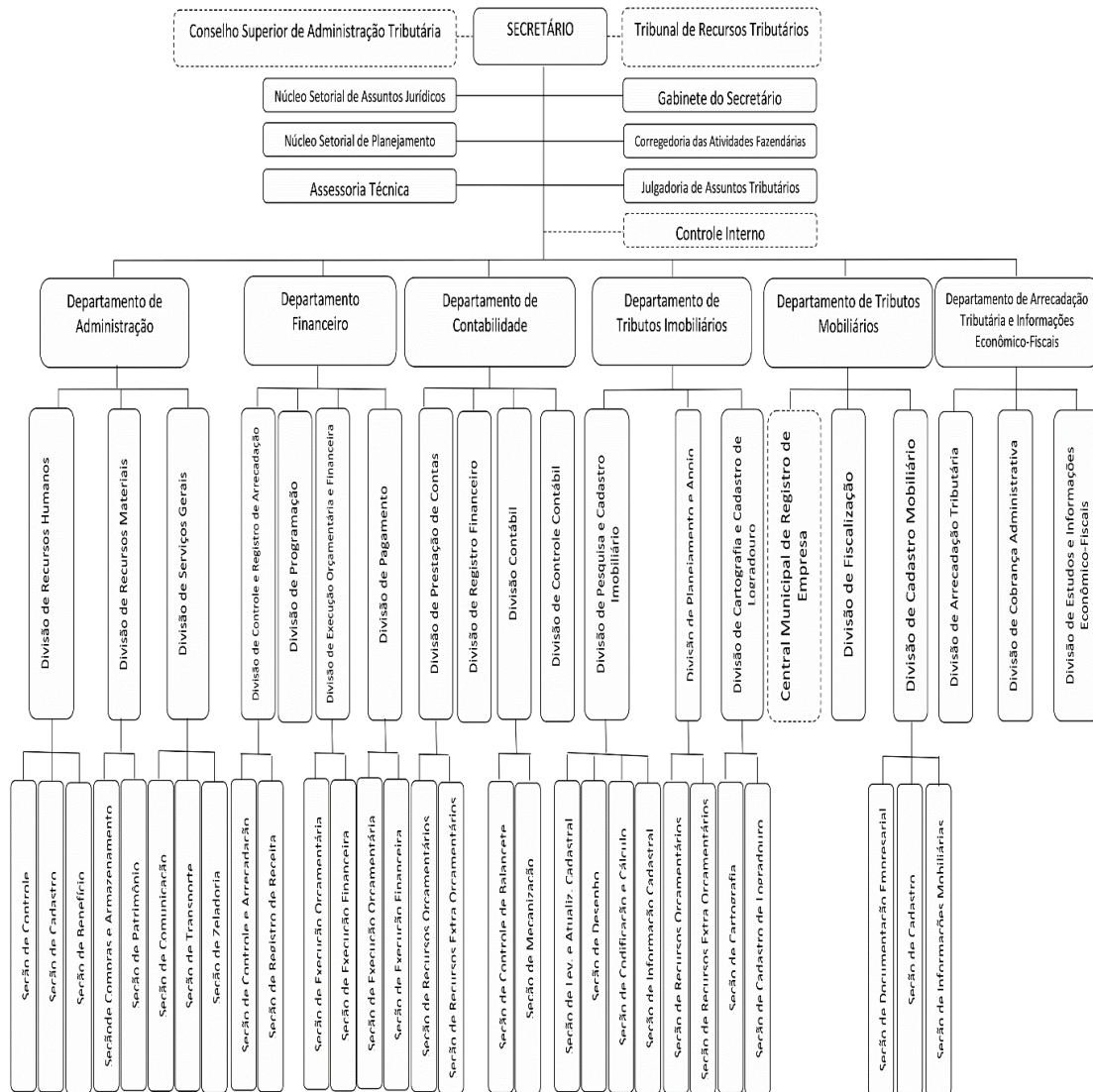
O presente estudo limitou-se a analisar as receitas referentes às taxas de serviços, tendo como referência o período de 2013 a 2016.

As principais fontes de pesquisa para realização deste projeto foram obtidas através da legislação, livros, artigos, internet e publicações acadêmicas, além de dados coletados na página oficial da Prefeitura Municipal de Belém/SEFIN disponível na internet.

1.4 Localização do Plano de Intervenção

O projeto de intervenção será direcionado para o município de Belém, Estado do Pará, mais precisamente na Secretaria Municipal de Finanças – SEFIN, órgão vinculado à estrutura da administração direta da Prefeitura Municipal de Belém, que tem como missão **arrecadar e gerenciar** as receitas do município para promover o desenvolvimento das políticas públicas em benefício da população.

A estrutura organizacional da Secretaria de Finanças, é assim definida:



Disponível em: http://www.belem.pa.gov.br/sefin/site/?page_id=4607

Importante enfatizar que a Prefeitura de Belém possui 30 órgãos, porém, apenas 06(seis) realizam recolhimento de taxas de serviços, quais sejam: Secretaria Municipal de Economia-SECON, Secretaria Municipal de Urbanismos-SEURB, Secretaria Municipal de Meio Ambiente-SEMMA, Agência Distrital de Icoaraci-ADIC, Agência Distrital de Mosqueiro-ADMO, Administração Regional do Outeiro-AROUT, estes pertencentes a administração direta.

1.5 Público-Alvo

O Presente Projeto de Intervenção é direcionado aos servidores da Prefeitura de Belém, em especial daqueles órgãos que possuem função arrecadadora das receitas públicas, como, também, a população da cidade de Belém, contribuintes, pagadores de seus impostos e outras obrigações tributárias, que serão beneficiados com maiores investimentos em saúde, educação, saneamento e tudo o mais que possa contribuir para o bem estar de todos.

1.6 Valor previsto para o projeto

Custos diretos:

OBS: não haverá, considerando que a Companhia de Informática responsável por desenvolver o sistema compõe o quadro da administração indireta da Prefeitura de Belém

Custos indiretos: são aqueles já inclusos no orçamento dos órgãos

- Salário/técnicos
- Salário/motoristas
- Salário/assessor jurídico p; orientações específicas
- Energia elétrica
- Material de expediente
- Impressão

1.7 Duração do Projeto

O plano de intervenção foi desenvolvido para um período de 7 meses, até a implantação nos órgãos e mais 5 meses para monitoramento e avaliação. O início está programado para 03/12/2018 e finalização após a avaliação com previsão para 19/12/2019.

1.8 Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora: Agencia Distrital de Icoaraci

2 OBJETIVOS

GERAL:

- Propor implantação de sistema administrativo de arrecadação de taxas públicas, visando aumentar a receita municipal por meio da cobrança eficiente.

ESPECÍFICOS:

- Identificar os serviços existentes e não taxados/cobrados pelo município;
- Verificar meios legais de atualização/recomposição das taxas;
- Propor a uniformização dos valores das taxas cobradas em todos os órgãos da Prefeitura;
- Treinar e qualificar servidores para a nova rotina de cobrança;
- Avaliar o impacto da estratégia de cobrança na arrecadação municipal

3 MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

3.1 Conceituação

3.1.1. Receita Pública

A receita de um município é composta pelas transferências intergovernamentais, cujos valores são repassados pela União para os demais entes federados por determinação constitucional ou legal, ou voluntária, tendo como objetivo permitir um maior equilíbrio fiscal entre os entes federados e ampliar a qualidade da intervenção do setor público na economia e pela arrecadação própria, que são aquelas advindas.

De acordo com Kohama (1987) A receita pública é todo e qualquer recolhimento feito aos cofres públicos quer seja efetivado através de numerários ou outros bens representativos de valores, que decorram de força de lei ou contrato, quer seja oriundo de alguma finalidade específica e ou possam, no futuro, pertencer ao Poder Público.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em sua página oficial na internet, disponibiliza uma definição de fácil entendimento ao afirmar que a **Receita** é a soma de ingressos, impostos, taxas, contribuições e outras fontes de recursos, arrecadados para atender às despesas públicas.

Segundo BORBA(2003) as receitas podem ser **públicas originárias** que são aquelas obtidas por meio da venda de bens ou serviços, com a exploração de patrimônio próprio, onde a atuação da administração atua sem exercer seu poder soberano, não havendo, portanto, obrigatoriedade de pagamento pelo particular, são as receitas precedidas de contratos de direito privado, enquanto que as receitas **públicas derivadas**, são aquelas que o Estado usa de sua soberania, exige compulsoriamente e coercitivamente atenda aquela obrigação, são elas: os impostos, **as taxas**, as contribuições de melhoria e para outros os empréstimos compulsórios e as contribuições parafiscais.

Na mesma linha ALEXANDRE(2016, pag.36), destaca para melhor entendimento da receita originária, o exemplo do contrato de aluguel em que o locatário é um particular e o locador é o Estado, onde a obrigação do pagamento do aluguel somente ocorre diante da manifestação da vontade do particular e que para tanto aporta assinatura em um contrato, sem qualquer **manifestação do poder de império estatal**.

Sobre as receitas **derivadas**, o mesmo autor esclarece que o Estado, ao utilizar suas prerrogativas de direito público, edita leis que obrigam o particular, independentemente de sua vontade, para a prática de atos, inclusive de repasse de valores aos cofres públicos, utilizando como exemplo o pagamento do Imposto de Renda para todo aquele que auferir algum rendimento.

3.1.2. Taxas

As taxas são fontes expressivas na arrecadação dos municípios. De acordo com a Constituição Federal, em seu artigo 145, inciso II, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir 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.

Na mesma linha de raciocínio, também define o Código Tributário Nacional, no art. 77 do CTN, ou seja, trata-se de um tributo contraprestacional de serviços públicos ou de benefícios feitos, postos à disposição do contribuinte.

De acordo com o disposto no Código Tributário Nacional, Taxa pública é um dos tipos de tributo cujo fato gerador é configurado por uma atuação estatal específica, que pode consistir no exercício regular do poder de polícia ou pela utilização efetiva, de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto a sua disposição, vejamos:

Art. 77. As taxas cobradas pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, no âmbito de suas respectivas atribuições, têm como fato gerador o exercício regular do poder de polícia, ou a utilização, efetiva ou potencial, de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto à sua disposição.

Parágrafo único. A taxa não pode ter base de cálculo ou fato gerador idênticos aos que correspondam a imposto nem ser calculada em função do capital das empresas.

Art. 78. Considera-se poder de polícia atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos. (Redação dada pelo Ato Complementar nº 31, de 28.12.1966)

Parágrafo único. Considera-se regular o exercício do poder de polícia quando desempenhado pelo órgão competente nos limites da lei aplicável, com observância do processo legal e, tratando-se de atividade que a lei tenha como discricionária, sem abuso ou desvio de poder.

Art. 79. Os serviços públicos a que se refere o artigo 77 consideram-se:

I - utilizados pelo contribuinte:

a) efetivamente, quando por ele usufruídos a qualquer título;

b) potencialmente, quando, sendo de utilização compulsória, sejam postos à sua disposição mediante atividade administrativa em efetivo funcionamento;

II - específicos, quando possam ser destacados em unidades autônomas de intervenção, de unidade, ou de necessidades públicas;

III - divisíveis, quando suscetíveis de utilização, separadamente, por parte de cada um dos seus usuários.

Art. 80. Para efeito de instituição e cobrança de taxas, consideram-se compreendidas no âmbito das atribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, aquelas que, segundo a Constituição Federal, as Constituições dos Estados, as Leis Orgânicas do Distrito Federal e dos Municípios e a legislação com elas compatível, competem a cada uma dessas pessoas de direito público.

Dessa maneira a cobrança das taxas tem competência comum e deve ser aplicada na cobrança pelo serviço prestado. As taxas mais empregadas são: taxa de expediente, licença para construção, a taxa pelo poder de polícia, nos casos de fiscalização e vistoria, por exemplo, taxa de localização e funcionamento.

O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (2014, pag.45), define as taxas como “tributos vinculados porque o aspecto material do fato gerador é prestação estatal específica diretamente referida ao contribuinte, em forma de contraprestação de serviços”.

De acordo com o art. 77 do CTN existem duas espécies de taxas, a taxa de polícia que advém das atividades fiscalizatórias e a taxa de serviço proveniente da prestação de um serviço público especificam e divisível.

As principais taxas fiscalizatórias, Segundo (SABBAG, 2012, p. 418):

a) taxa de alvará (ou de funcionamento ou de localização): relativas a construção de móveis e características arquitetônicas das obras.

b) Taxa de fiscalização de anuncio relativa ao controle da exploração e utilização da publicidade da via urbana.

c) Taxa de fiscalização dos mercados de títulos e valores mobiliários pela CVM: Cujo fato gerador é atribuído a comissão de valores mobiliários (CVM). Conforme sumula 665 do STF a referida taxa é constitucional.

d) Taxa de Controle e fiscalização ambiental: Taxa também com a constitucionalidade reconhecida pelo STF no RE nº 416.601.

e) Taxa de fiscalização dos serviços de cartórios extrajudiciais: atribuída a fiscalização de controle dos atos dos serviços notarias e de registros.

Ainda Segundo (SABBAG, 2012, p. 424) a taxa de serviço além de conter os atributos da especificidade e divisibilidade, poderá ser de utilização efetiva ou de utilização potencial.

Efetiva: Se o serviço for concretamente prestado a coletividade, com fruição e materialmente detectável.

Potencial: Se o serviço sendo de utilização Obrigatória, for colocado à disposição do usuário-contribuinte, sem a correspondente utilização.

O Código Tributário e de Rendas de Belém – Lei n. 7.056/77, estabelece a cobrança da **taxa de licença, taxa de expediente e taxa pela prestação de serviços**, in verbis:

Art. 82 - A Taxa de Licença é devida em decorrência da atividade da administração pública que, no exercício regular do poder de polícia do Município, disciplina a prática de ato ou abstenção de fato em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à saúde, à ordem, aos costumes, à localização de estabelecimentos comerciais, industriais e prestadores de serviço, ao exercício de atividades dependentes da concessão ou autorização do poder público, à disciplina das construções e do desenvolvimento urbanístico, à estética da cidade, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos.

Parágrafo único - No exercício da ação reguladora a que se refere este artigo, as autoridades municipais, visando a conciliar a atividade pretendida com o planejamento físico e o desenvolvimento socioeconômico do Município, levarão em conta as disposições do Código de Posturas Municipais.

Art. 83 - A taxa será exigida nos casos de concessão de licença para:

I - localização e funcionamento de qualquer estabelecimento de produção, industrial, comercial, de crédito, seguro, capitalização, agropecuário, de prestação de serviço de qualquer natureza, profissional ou não, clube recreativo, estabelecimento de ensino e empresa em geral, bem como o exercício de atividade decorrente de profissão, arte, ofício ou Função;

II - a exploração de atividades em logradouros e vias públicas;

III - execução de obras, loteamento e urbanização de áreas particulares;

IV - funcionamento, em horário extraordinário, de estabelecimento comercial;

V - o comércio eventual;

VI - abate de animais fora do matadouro municipal.

Art. 84 - Para efeito de licença, considerar-se-ão estabelecimentos distintos: **(Redação dada pelo art. 1º da Lei 7.120, de 28 de dezembro de 1979).**

I - os que, embora no mesmo local, ainda que com idêntico ramo de negócio, pertençam a diferentes pessoas físicas ou jurídicas;

II - os que, embora com idêntico ramo de negócio e sob a mesma responsabilidade, estejam situados em prédios distintos ou locais diversos.

§ 1º - No caso de um estabelecimento abrigar duas ou mais atividades de uma mesma pessoa, física ou jurídica, o lançamento da Taxa de Licença para localização ocorrerá pela atividade principal.

§ 2º - Entende-se por atividade principal, para os efeitos do parágrafo anterior, a declaração pelo contribuinte, no caso de licenciamento inicial, ou a que apresente maior faturamento no ano anterior no caso de renovação de licença.

§ 3º - Os depósitos fechados de empresas comerciais com sede no Município pagarão a Taxa de Licença com redução de 50% (cinquenta por cento) do valor atribuído ao estabelecimento principal entendido como tal aquele que sirva de sede à direção dos negócios da respectiva empresa.

§ 4º - As sedes de dependências de estabelecimentos industriais situados em outro local ou fora do território do Município pagarão a Taxa de Licença com a redução de 50% (cinquenta por cento) do valor atribuído ou atribuível ao respectivo estabelecimento industrial, desde que nelas não se exerça outras atividades preponderantes.

Art. 85 - A Taxa de Licença para localização será devida por ocasião do licenciamento inicial, da renovação anual e toda vez que se verificar mudança no ramo de atividade do contribuinte ou quaisquer outras alterações.

§ 1º - A Prefeitura, através das Secretarias Municipais de Finanças e de Serviços Urbanos, anualmente procederá à verificação e revisão da situação dos estabelecimentos para efeito de renovação do licenciamento **(Redação**

dada pela Lei 7.188 de 11 de dezembro de 1981).

§ 2º - No exercício da competência conferida no parágrafo anterior os órgãos municipais mencionados constatarão "In loco" se permanecem observadas as condições de licenciamento inicial, tendo em vista o disposto neste Código, no Código de Posturas e na Lei de Zoneamento. **(Redação dada pela Lei 7.188 de 11 de dezembro de 1981).**

Art. 86 - Os valores das taxas de licença, em caso de renovação anual, corresponderão a 80% (oitenta por cento) dos valores estabelecidos para o licenciamento inicial.

Art. 87 - Calcular-se-á a Taxa de Licença de acordo com a Tabela III anexa a esta Lei **(Redação dada pelo art. 1º da Lei 7.120, de 28 de dezembro de 1979).**

Parágrafo único - A taxa referente à licença inicial concedida depois de 30 (trinta) de junho será arrecadada pela metade.

Art. 98 - A taxa de expediente é devida pela apresentação de documentos às repartições da Prefeitura, para apreciação, despacho ou arquivamento pelas autoridades municipais ou pela lavratura de atos, em geral, inclusive inscrições em cadastros, emissões de guias para pagamento de tributos, termos, contratos e demais atos emanados do Poder Público Municipal.

Art. 105- Pela prestação dos serviços de numeração de prédios, de apreensão e depósitos de bens móveis, semoventes e mercadorias, de alinhamento, nivelamento e vistoria, de cemitério, de vigilância sanitária, de vigilância ambiental e demais que forem prestados, inclusive as concessões, serão cobradas as seguintes taxas: **(Redação dada pelo art. 9º da Lei 7.561 de 30 de dezembro de 1991).**

I - de numeração de prédios;

II - de apreensão de bens móveis ou semoventes e de mercadorias;

III - de alinhamento, nivelamento e vistoria;

IV - de cemitérios.

V - de vigilância sanitária;

VI - de vigilância ambiental.

Conforme estabelecido no art. 106 do referido Código, a arrecadação dessas taxas, será feita no ato da prestação do serviço, antecipadamente ou posteriormente, segundo as condições previstas em regulamento ou instruções.

Art. 106 - A arrecadação das taxas de que trata esta seção, será feita no ato da prestação do serviço, antecipadamente ou posteriormente, segundo as condições previstas em regulamento ou instruções, e de acordo com as tabelas anexas a este Código.

Acerca do estudo das taxas, ALEXANDRE(2016, pag.67) faz uma importante diferenciação entre taxa e preço público (tarifas), destacando que igualmente, ambos, possuem caráter contraprestacional, remunerando uma atividade prestada pelo Estado, com a obrigação de identificação daquele que se beneficiará do serviço, e se tornará devedor da taxa ou do preço público. No entanto, há diferença no regime jurídico, pois, no que se refere as taxas o regime a quem estão submetidas é o do direito público, já quanto ao preço público estão sujeitas a regime contratual, do direito privado.

Sobre as isenções de taxas no âmbito do município de Belém, estão vedadas, pois, o Código Tributário e de Rendas do Município de Belém, que em sua redação original continha regramento de concessão em seus artigos 88 e 89, foi modificado com a revogação dos referidos artigos, através da Lei 7.933/1998.

3.1.3. Princípio da Eficiência

De acordo com Spitzcovsky(2011, pag. 64) o princípio da eficiência foi introduzido pela EC/19 e obriga a administração pública de forma contínua a zelar pela prestação de bons serviços de forma a atingir os interesses dos cidadãos que representa, desdobramento da busca pela otimização das atividades administrativa.

Nesse diapasão, o mesmo autor destaca como desdobramento do princípio da eficiência, a obrigatoriedade do poder público em todas as suas esferas, ou seja, na União, nos Estados, nos Municípios e no Distrito Federal, a manter Escolas de Governo, a fim de que seus servidores tenham a oportunidade de buscar aperfeiçoamento, tudo para contribuir para a realização de bons serviços por parte dos servidores .

A eficiência para Lenza(2011,pag. 1163), enaltecida pela EC/19 foi fixada em momento bastante oportuno da administração pública, colocando como ordem do dia a produtividade no setor público. O autor faz uma comparação com o que é exigido na esfera privada de forma constante, que é a busca da excelência e da efetividade, ressaltando que no setor público não podia ser diferente, o Estado deve sim alcançar os resultados que lhe foram incumbidos, devendo para tanto usar mecanismos de incentivo e controle do desempenho, com estrutura adequada para a sua concretização.

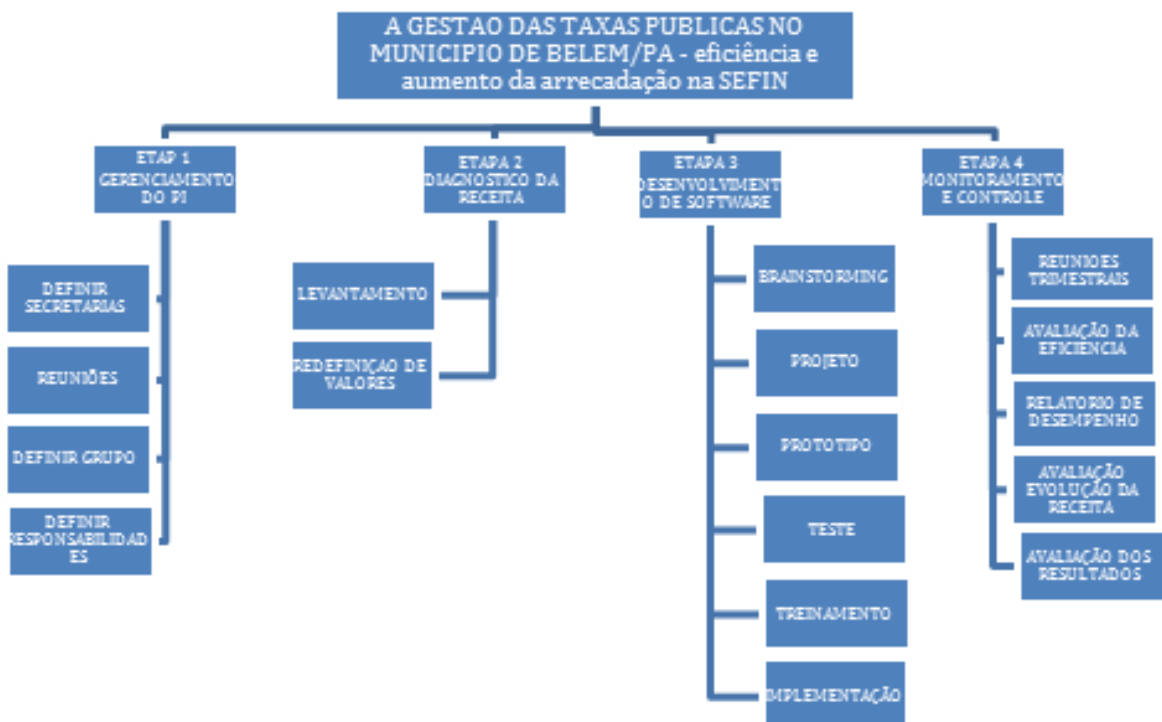
4 ESCOPO DO PROJETO

FASE	ENTREGA	DESCRIÇÃO DA ENTREGA
ETAPA 1	Identificar Secretarias	Verificar entre as secretaria municipais aquelas que realizam atividade de arrecadação

GERENCIAMENTO DO PLANO DE INTERVENÇÃO	Convocar reuniões	Enviar convite as secretarias envolvidas, indicando o perfil do servidor participante
	Definir grupo de gerenciamento	Identificar os órgãos que comporão o grupo de gerenciamento do PI
	Definir responsabilidade	Analisar os instrumentos jurídicos e atos administrativos necessários para implementação do PI
ETAPA 02 DIAGNÓSTICO DA RECEITA	Levantamento da arrecadação executada	Realizar levantamento dos processos em andamento e cadastros existentes, para identificar o
	Levantamento da arrecadação não executada	Realizar levantamento dos processos em andamento e cadastros existentes, para quantificar os valores que estão deixando de ser cobrados. Realizar atualização do cadastramento geral.
	redefinição e padronização dos valores cobrados	Analisar os relatórios dos valores indicados para arrecadação nos órgãos. Redefinir e padronizar os valores das taxas no município
ETAPA 03 DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE PARA CONTROLE DA ARRECAÇÃO	Definir as necessidades dos órgãos (brainstorming)	Através da técnica de brainstorming identificar as necessidades dos órgãos para o novo sistema
	Elaborar projeto	Elaborar projeto do no sistema de arrecadação de taxas
	Apresentar protótipo	Apresentar o protótipo do sistema para análise dos órgãos envolvidos e fazer as alterações e forem apontadas.
	Realizar teste de uso do sistema	Apresentar o protótipo definitivo para os órgãos envolvidos e realizar os testes de funcionalidade
	Realizar treinamento	Realizar o processo de capacitacitação dos servidores envolvidos na operação do sistema.
	Implementação do sistema	Iniciar o uso do sistema em todos os órgãos arrecadadores
ETAPA 04	Realizar reuniões	Os encontros servirão para troca de informações sobre o sistema e discussão sobre a funcionalidade
	Relatório de desempenho	Deve conter todas as informações relativas acerca da implantação do sistema, tais

MONITORAMENTO E CONTROLE		como: equipe operacional, para análise periódica do andamento do sistema
	Análise da evolução da receita	Realizar a avaliação da receita atual, fazer comparações com a receita anterior, verificar o impacto da arrecadação na receita própria

5 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO



6 NÃO ESCOPO DO PROJETO

Não faz parte do escopo deste projeto:

- Levantamento da arrecadação por órgão. (O projeto será feito por amostragem)
- Levantamento de servidores que desenvolvem atividade de arrecadação
- Levantamento das fontes de receita das taxas
- Atualização cadastral de feirantes, ambulantes, permissionários, concessionários, e tantas outras atividades que permitem arrecadação de taxas.
- Levantamento de processos em andamento

7 LEVANTAMENTO DE RESTRIÇÕES, PREMISSAS E RISCOS.

• RESTRIÇÕES:

A implementação da presente proposta, apesar de ser positiva para o Município de Belém e seus mais de 1.400.000 habitantes, que serão os maiores beneficiados com o aumento da receita pública de Belém, pode enfrentar restrições diversas, das quais destacamos:

- Insatisfação de servidores: um controle maior por parte da administração municipal, poderá não agradar servidores movidos por vícios hoje facilitados em função do descontrole administrativo dos setores que gerenciam as receitas;

- Possibilidade de contingenciamento de recursos: algumas ações, além de depender do comprometimento dos gestores e funcionários, também, dependem de disponibilidade de recursos, por exemplo, a criação e implementação de um moderno sistema informatizado de gerenciamento da receita pública, uma vez que o sistema SEDAM está obsoleto.

• A possibilidade de interesses políticos na indicação de servidores do quadro de assessoramento, cuja permanência dificilmente é duradoura, podendo comprometer a continuidade de um trabalho já consolidado.

• PREMISSAS:

- Poucas ou inexistentes informações consolidadas da arrecadação nos órgãos envolvidos;

- Utilização de sistema informatizado obsoleto e insuficiente para controle da receita

- baixa capacitação de servidores;

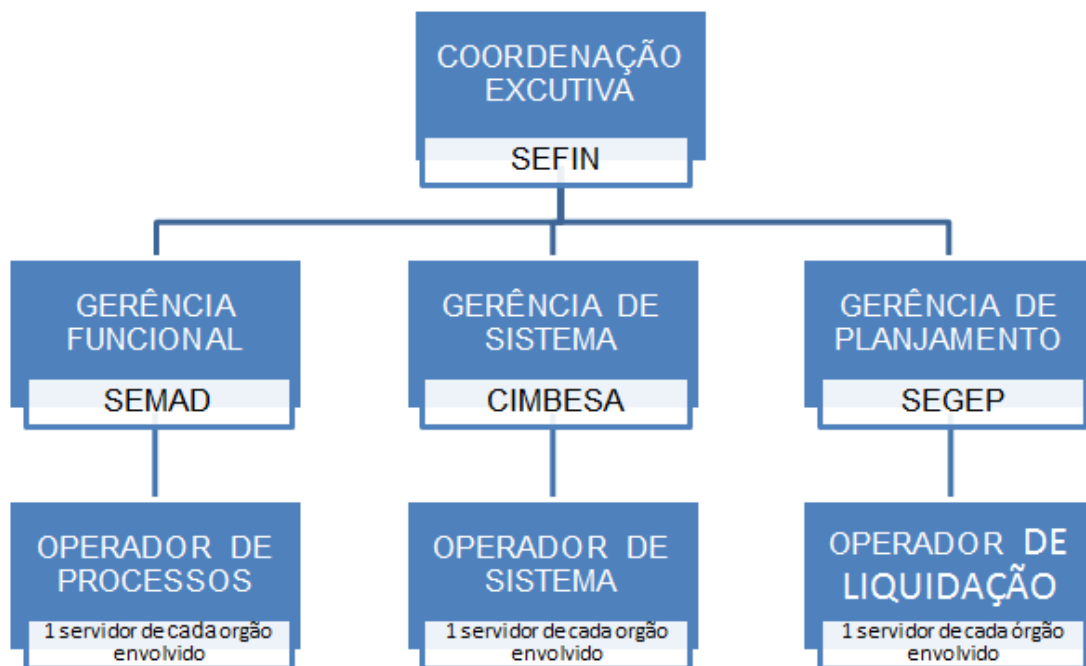
- Estrutura administrativa deficiente, sem a existência de um setor responsável pela arrecadação nos órgãos diversos;

• RISCOS

- Troca da equipe de governo (Prefeitos, Secretários, Diretores), em função de resultado eleitoral;

- Mudança/alteração da equipe (Grupo de Gerenciamento da Receita Municipal-GGRM) envolvida e já treinada para o desenvolvimento dos trabalhos;

8 ESTRUTURA DE GESTÃO E PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS NO PROJETO



9 QUADRO DE TRABALHO/EQUIPE DO PROJETO

A **Gerência Executiva** fica a cargo da **Secretaria Municipal de Finanças**, enquanto que a **Secretaria Municipal de Administração-SEMAD**, a **Secretaria Municipal de Gestão e Planejamento-SEGEP** e a **Companhia de Informática de Belém-CIMBESA** comporão a gerência do Grupo, distribuídas em **Gerência Funcional**, **Gerência de Planejamento** e **Gerência de Sistema**, respectivamente.

Os demais órgãos envolvidos indicarão 03 técnicos/ servidores, para compor o grupo operacional de controle da receita municipal, que será distribuído em **Operador de Processos**, **Operador de Sistema** e **Operador de Liquidação**.

Função	Órgão indicador	Atribuições
Coordenação Executiva	SEFIN	Responsável pela implementação do plano de intervenção-PI.

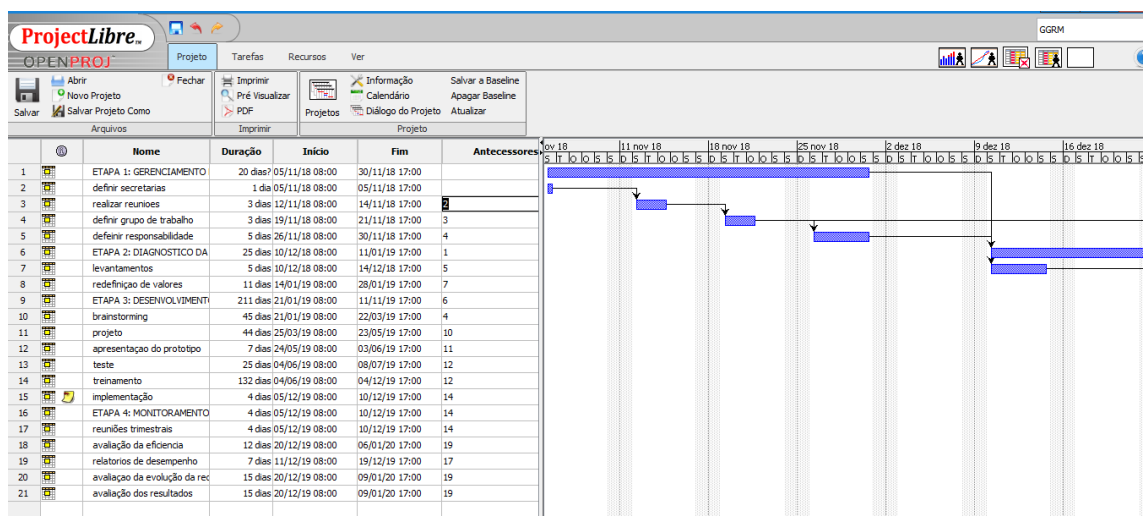
		<p>. Realizar o acompanhamento da execução solicitando, quando necessário, esclarecimentos junto às gerências do projeto quando identificada qualquer inconformidade.</p> <p>. Providenciar os atos administrativos necessários para implementação.</p>
--	--	---

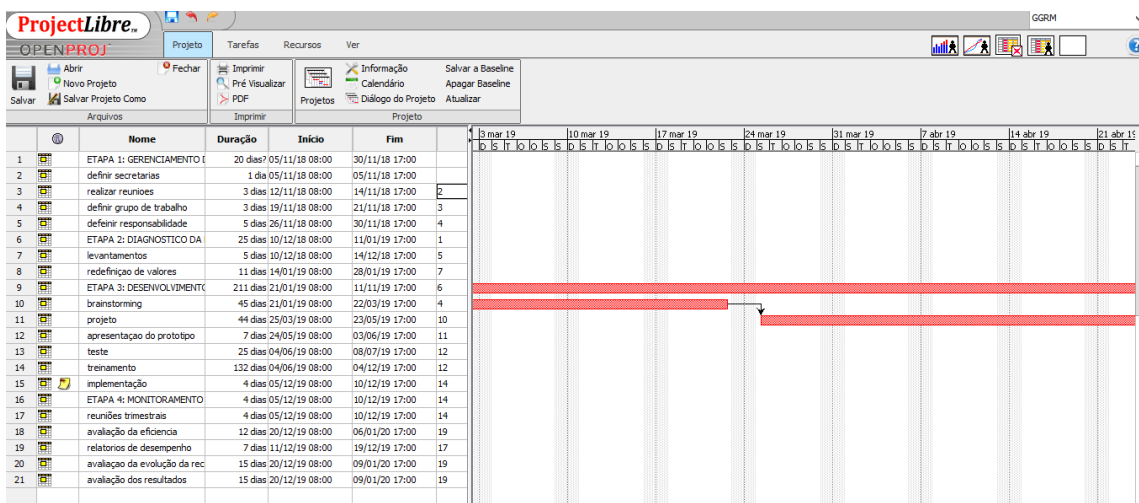
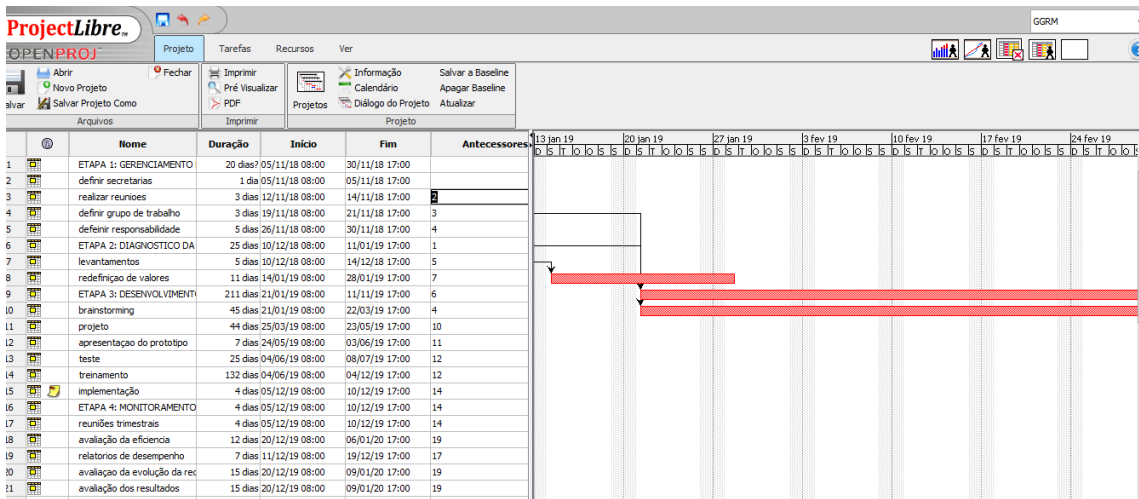
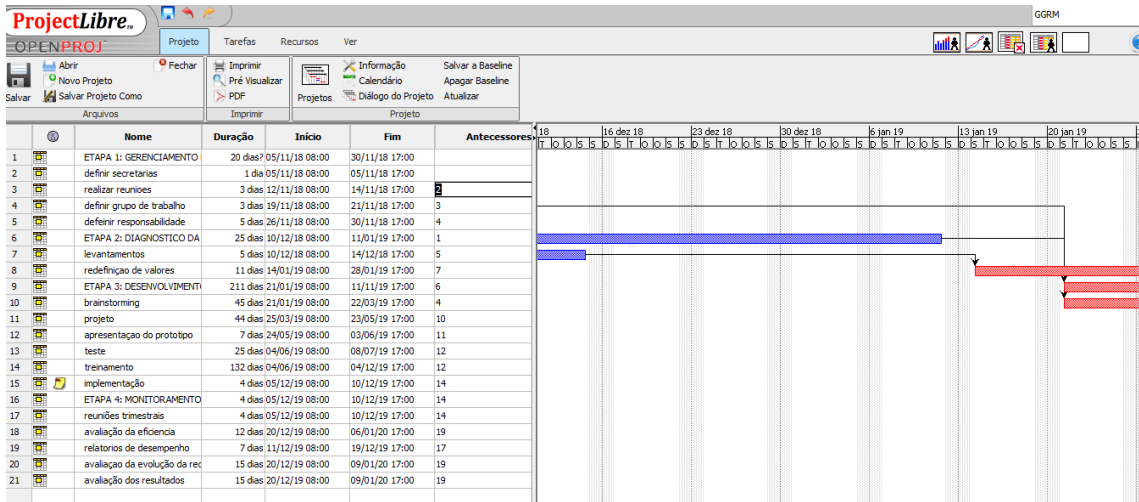
Gerência Funcional	SEMAD	interagir com as Diretorias de Recursos Humanos de todos os órgãos para indicação dos servidores que comporão a equipe operacional. Viabilizar os meios necessários para capacitação dos servidores
Gerencia de Sistema	CIMBESA	realizar estudos para desenvolvimento de um sistema para substituir o atual (sistema SEDAM), de forma a viabilizar o aumento da capacidade de organização, fiscalização, acompanhamento da arrecadação das taxas públicas, criando condições mais favoráveis para a gestão dessa importante receita municipal, contribuindo para o cumprimento do princípio constitucional da eficiência e satisfação dos munícipes da cidade de Belém.
Gerência de Planejamento	SEGEPI	deve garantir o envolvimento dos gestores e demais servidores, de forma a realizar os trabalhos a contento, conforme fora planejado, assegurando todo o apoio técnico, além de monitorar e avaliar pessoalmente a execução do plano de intervenção minimizando riscos, problemas e atrasos na execução
Operador de Processos	TODOS OS ORGÃOS ARRECADADORES	Responsável pelo monitoramento dos processos em andamento para cobrança das taxas devidas e atualização de cadastros

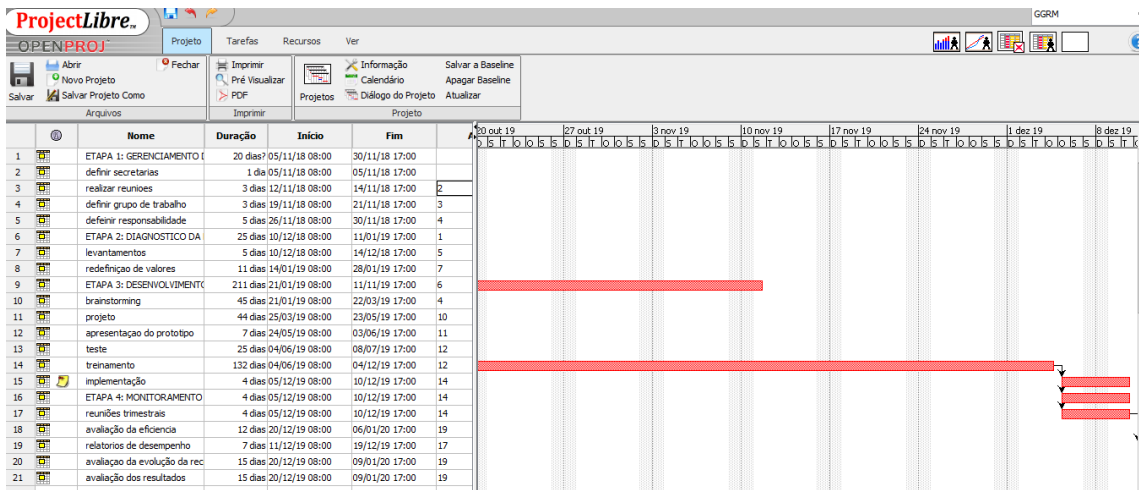
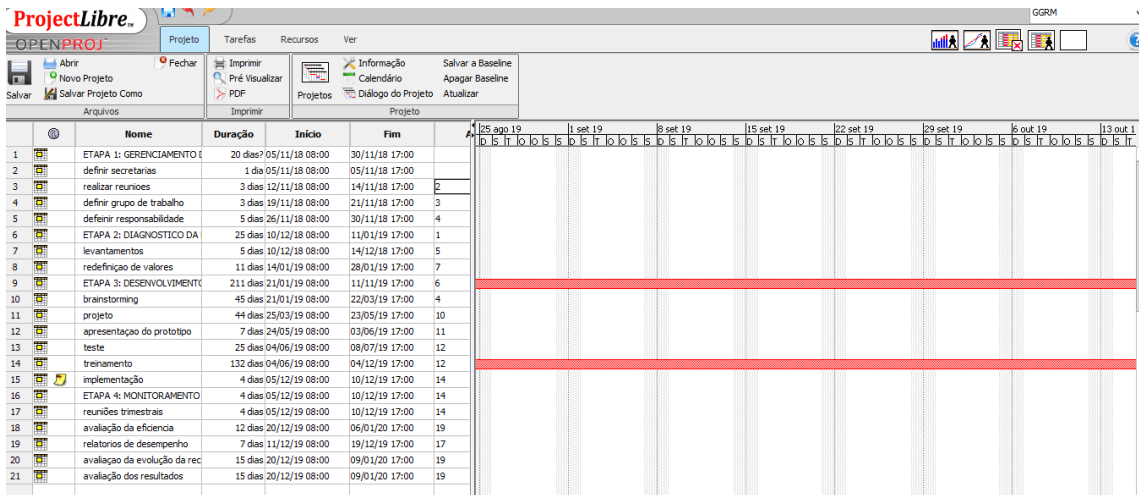
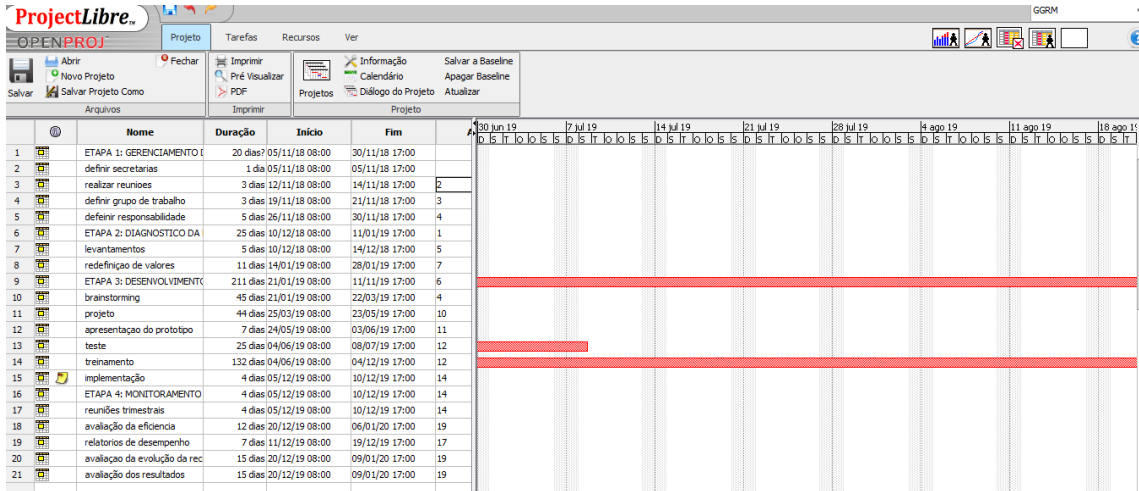
Operador de Sistema	TODOS OS ORGÃOS ARRECADADORES	Monitorar e acompanhar o desenvolvimento do sistema no seu órgão
Operador de liquidação	TODOS OS ORGÃOS ARRECADADORES	Acompanhar e controlar o volume da receita relativa a taxas públicas do seu órgão

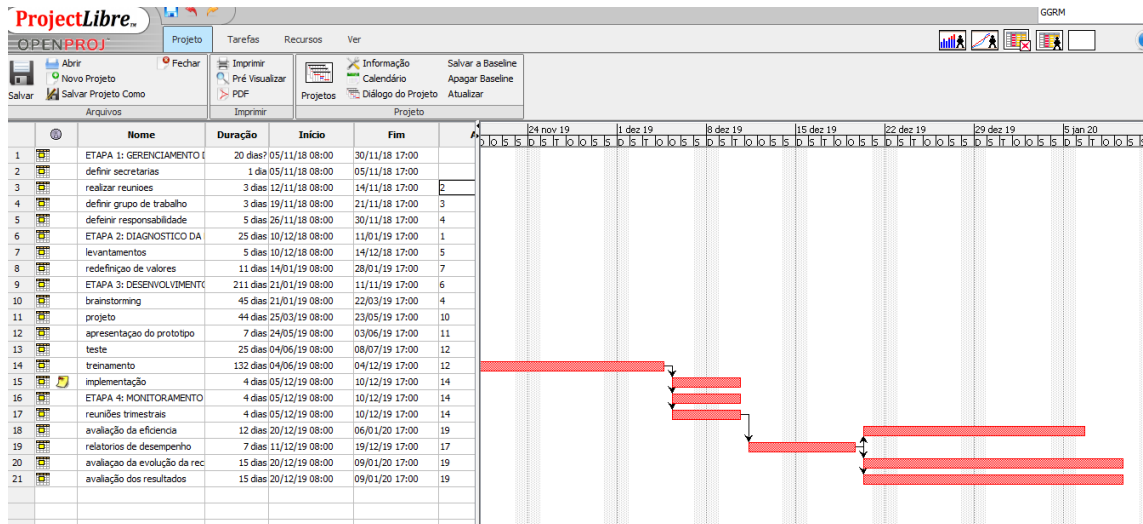
10 CRONOGRAMA DO PROJETO

O cronograma foi desenvolvido para um período de 7 meses até a implantação, respeitando o tempo mínimos em cada etapa, de forma que o plano de intervenção seja implementado a partir do segundo semestre/2019, com prazo de 3 meses para avaliação final em 19/12/2019, devendo está bem delineado para continuidade no exercício financeiro seguinte.









11 ESTRATÉGIAS DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

Realizar reuniões periódicas (trimestre)	Os encontros servirão para troca de informações sobre o sistema e a equipe envolvida no desenvolvimentos dos trabalhos
Relatório de desempenho	Deve conter todas as informações relativas acerca da implantação do sistema, tais como: equipe operacional, para análise periódica do andamento do sistema
Análise da evolução da receita	Realizar a avaliação da receita atual, fazer comparações com a receita anterior, verificar o impacto da arrecadação na receita própria

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizarmos o estudo podemos confirmar que os objetivos propostos no estudo foram alcançados, apesar da pouca receptividade nos órgãos visitados, onde percebeu-se certo receio quanto a busca de dados de arrecadação especialmente.

Não foi possível coletar dados na Secretaria de Finanças, pois, na primeira e única visita ao órgão, no gabinete do secretário, certa resistência dos auditores fiscais na disponibilidade de dados.

Podemos afirmar que o estudo trouxe confirmação do sentimento da pesquisadora quanto ao desinteresse para a gestão e controle no recebimento das taxas públicas no município de Belém.

Era grande a nossa expectativa em iniciar o estudo face às questões complexas da arrecadação nos órgãos municipais, e a mesma foi confirmada com o desenvolvimento da pesquisa, e que gerou novas perspectivas para o aprofundamento deste estudo, e em especial um completo diagnóstico da arrecadação.

Temos que reconhecer que a principal limitação deste estudo está na amostra do mesmo, pois entendemos que deveríamos ter ampliado a mesma para uma melhor contextualização do estudo.

Acreditamos que o trabalho finalizado poderá de alguma forma contribuir para que a gestão das taxas no município de Belém do Pará, e conseqüentemente devolver para a população com serviços de qualidade.

Por outro lado com as análises dos resultados apresentados, estes possam servir de alerta para o que ocorrendo no município de Belém e que possam ser utilizados para a tomada de futuras decisões.

Sabemos que o momento atual é de resseção econômica. Porém, diante do trabalho apresentado, o mesmo poderá contribuir significativamente para o aumento da arrecadação própria.

E finalmente entendemos que a Prefeitura Municipal de Belém deve realizar uma ampla avaliação da atual forma de gestão do recolhimento das taxas públicas, pois entendemos que os resultados, podem ser significativamente melhorados, considerando a importância desse plano de intervenção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexandre, Ricardo. Direito tributário esquematizado / Ricardo Alexandre. – 10. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2016.

Anuário Multi Cidades – Finanças dos Municípios. V13/2018: Frente Nacional dos Prefeitos-FNP

Borba, Claudio – Direito Tributário: teoria e 1000 questões / Claudio Borba. – 13ª ed. Atual até a Emenda Constitucional n. 39/02 – Rio de Janeiro: Impetus, 2003, pag. 5

Código tributário nacional. – 3. ed. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. Disponível em http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/531492/codigo_tributario_nacional_3ed.pdf. Consultado em 20/07/2018, às 23h20

Código Tributário e de Rendas do Município de Belém. Disponível em http://www.belem.pa.gov.br/v4/app/cms/media/arquivos/SEFIN/30/33/Codigo_Tributario_Municipal_Final.pdf. Consultado em 20/07/2018, às 22h54

KOHAMA, Hélio. Contabilidade Pública: teoria e prática. Atlas, 1987.pag. 75

Lenza, Pedro. Direito Constitucional Esquemático / Pedro Lenza – 15 ed. Ver.atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva,2011

Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) – 6ª Edição. Disponível

em http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/CPU_MCASP+6%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o_Republ2/fa1ee713-2fd3-4f51-8182-a542ce123773.

Consultado em 30/08/2018, às 11h41

Relatório **“Belém - Diagnóstico e Perspectiva”**. Disponível em

<http://www.belem.pa.gov.br/sefin/site/wp-content/uploads/2017/05/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Bel%C3%A9m-Dian%C3%B3stico-e-Perspectivas.pdf>.

Consultado em 25/7/2018, às 20h55.

Secretaria de Orçamento Federal. Manual Técnico de Orçamento - MTO. Edição

2018. Disponível em http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/informacoes-orcamentarias/arquivos/MTOs/mto_atual.pdf/view.

Consultado em 26/08/2018.

Secretaria Municipal de Gestão e Planejamento-SEGEP - “Diagnóstico e proposição sobre Gestão de Cemitérios Públicos de Belém”

Secretaria Municipal de Finanças – Serviços/Tabela. Disponível em

<http://www.belem.pa.gov.br/sefin/site/wp-content/uploads/2018/03/TABELA-IPCA-E.pdf>,

consultado em 22/10/2018, às 11:29

Secretaria Municipal de Meio Ambiente. Disponível em

http://www.belem.pa.gov.br/semma/site/?page_id=534

Secretaria Municipal de Urbanismo. Disponível em

<http://www.belem.pa.gov.br/app/c2ms/v/?id=13&conteudo=2661>

Sptzcovsky, Celso. Direito Administrativo / Celso Sptzcovsky – 13 ed. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo. Método 2011

LEIS:

Lei 7933/98, **de 29 de dezembro de 1998** - Dispõe sobre Isenções Tributárias no Município De Belém e dá outras providências. Disponível em [/cm-belem.jusbrasil.com.br/legislacao/579607/lei-7933-98](http://cm-belem.jusbrasil.com.br/legislacao/579607/lei-7933-98), consultado em 26/10/2018, às 21:45