



GT-4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

ISSN 2177-3688

GESTÃO DA INFORMAÇÃO APLICADA À ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL

INFORMATION MANAGEMENT APPLIED TO MUNICIPAL TAX ADMINISTRATION

Meiriellen Cristina Faria Bussadori - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
(UNESP)

Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano - Universidade Estadual Paulista “Júlio de
Mesquita Filho” (UNESP)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: a Administração Tributária é a parte da administração pública que trata da entrada de recursos retirados dos contribuintes para a manutenção da máquina administrativa e melhor prestação de serviços para a sociedade. Assim sendo, é imprescindível que as informações no ambiente da Administração Tributária Municipal sejam gerenciadas de maneira efetiva e inteligente. Diante disso, a pesquisa tem como objetivo analisar o uso da informação na Administração Tributária Municipal como contributo para a otimização dos processos administrativos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, descritiva e documental, com o método de Estudo de Caso, sendo a Administração Tributária Municipal da cidade de Lins/SP o universo de pesquisa. Para a coleta de dados aplicou-se a entrevista, questionários, observação direta e a análise dos sistemas e documentos. A técnica utilizada para a análise de dados foi a de triangulação de dados. Como resultados, a análise demonstrou a existência de algumas ferramentas de Gestão da Informação, entretanto que elas necessitam de adequações para melhor funcionalidade. Identificou-se as fontes de informação utilizadas pela Administração Tributária para coleta de dados e tomada de decisão. Por fim, identificou-se os procedimentos a serem implantados e ou corrigidos a fim de tornarem os setores que compõem a Administração Tributária mais eficientes e eficazes. Como considerações finais, a pesquisa demonstrou que não há procedimentos estruturados voltados à informação, no entanto, verificou-se alguns elementos representativos a respeito do tratamento da informação, o que comprova a potencialidade da Gestão da Informação para a melhoria dos processos, na promoção da eficiência e eficácia administrativa.

Palavras-chave: administração pública; administração tributária municipal; gestão da informação; fluxo informacional; receita tributária municipal.

Abstract: the Tax Administration is the part of the public administration that deals with the entry of resources withdrawn from taxpayers for the maintenance of the administrative machine and better provision of services to society. Therefore, it is essential that the information in the environment of the Municipal Tax Administration be managed in an effective and intelligent way. In view of this, the research aims to analyze the use of information in the Municipal Tax Administration as a contribution to the optimization of administrative processes. This is a qualitative, exploratory, descriptive and documentary research, with the Case Study method, with the Municipal Tax Administration of the city of Lins/SP being the research universe. For data collection, interviews, questionnaires, direct observation and analysis of systems and documents were applied. The technique used for data analysis was data triangulation. As a result, the analysis demonstrated the existence of some information

management tools, however they need adaptations for better functionality. The sources of information used by the Tax Administration for data collection and decision making were identified. Finally, the procedures to be implemented and/or corrected were identified in order to make the sectors that make up the Tax Administration more efficient and effective. As final considerations, the research demonstrated that there are no structured procedures aimed at information, however, some representative elements regarding the treatment of information were verified, which proves the potential of Information Management for improving processes, promoting efficiency and administrative effectiveness.

Keywords: public administration; municipal tax administration; information management; informational flow; municipal tax revenue.

1 INTRODUÇÃO

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

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

Wilson (2003) conceitua a gestão da informação (GI) como a aplicação dos princípios administrativos da informação em todo e qualquer ambiente organizacional ou até mesmo fora dele. Os processos envolvidos nesses princípios são os de organização, controle, disseminação e uso da informação relevante para potencializar as operações da organização. Ademais, a GI reúne uma série de conceitos e preocupações para agir de forma efetiva, com qualidade, valor, posse, uso e segurança da informação. Considera-se um processo fundamental para o desenvolvimento e o desempenho das organizações; sendo para o presente estudo relevante a gestão da informação orgânica, que, por meio de seus fluxos, transita no ambiente organizacional da fração da Administração Pública, objeto dessa pesquisa, chamada Administração Tributária Municipal.

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

Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar o uso da informação como contributo para a otimização dos processos administrativos da Administração Tributária Municipal e para isso, foi adotada como metodologia a pesquisa de natureza qualitativa, do tipo exploratória, descritiva e documental, realizada por meio do método de Estudo de Caso, sendo a Administração Tributária Municipal da cidade de Lins/SP o universo de pesquisa. Na pesquisa de campo, aplicou-se quatro diferentes técnicas de coleta de dados: entrevistas, questionários, observação direta e a análise dos sistemas e documentos. Já para a análise dos dados coletados escolheu-se a técnica de triangulação de dados.

O trabalho apresenta os resultados do estudo de caso, em que foi possível constatar a contribuição da GI na otimização dos processos administrativos pertencentes ao universo de pesquisa.

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E FLUXO INFORMACIONAL

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

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

Já Valentim (2004, p. 1), conceitua-se GI como:

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

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

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

- a) a necessidade da efetiva melhora dos serviços prestados;
- b) a prestação de contas à sociedade sobre suas ações;
- c) o fornecimento do acesso ou a garantia da privacidade às informações de interesse público;
- d) a transparência de ações e decisões do governo;
- e) a preservação dos registros sociais, econômicos e históricos, etc.

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

Nesse contexto, para que a implantação da GI tenha sucesso, uma etapa relevante é o mapeamento dos fluxos informacionais. É evidente que cada organização possui um fluxo informacional próprio, uma vez que eles derivam das ações, atividades e processos organizacionais, e cada organização possui os seus, porém é importante ressaltar que sempre haverá processos basilares a um fluxo informacional que otimizem os saberes e fazeres, como também as tomadas de decisão.

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

Primeiramente, é de caráter fundamental a identificação das necessidades informacionais da organização. Esta etapa consiste em uma das mais complexas, dado que é imersa de subjetividade, pois nem sempre o que é relevante para um indivíduo será relevante para outro e em seguida, tem-se a obtenção, que é o modo pelo qual a organização vai adquirir a informação e suprir as necessidades.

Depois que a etapa da obtenção foi realizada com sucesso, o próximo passo é o tratamento da informação, que consiste em passar a informação por filtros de modo que ela se torne acessível aos usuários, ou seja, pronta para a distribuição e uso. A distribuição é o elemento seguinte e engloba as ações de tornar uma informação pública e ainda fazer com que essa determinada informação se comporte de modo que alcance o usuário que realmente dela necessita.

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

Após o uso da informação, chega-se até as fases de armazenamento para os dados ainda úteis ou descarte para os que já se tornaram inúteis. Em meio a esses elementos basilares do fluxo informacional, existem as barreiras e ruídos. São elementos que podem se evidenciar em qualquer fase e consistem em dados que surgem no processo do fluxo informacional, criando obstáculos entre o emissor e o receptor. A organização trabalha com o objetivo de reduzi-los e, até mesmo, eliminá-los.

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

3 ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL

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

A presente pesquisa tem foco no nível municipal, visto que o universo de pesquisa é a Administração Tributária Municipal. O município pode ser conceituado como ente da federação cujo território é composto tanto pela cidade quanto pelo campo, e, de acordo com o art. 144 da Constituição do Estado de São Paulo, dotado de autonomia política, legislativa, administrativa e financeira. Os municípios se auto-organizam por Lei Orgânica, obedecendo aos princípios da Constituição Federal (CF) (BRASIL, 1988) e da Constituição Estadual (SÃO PAULO, 2022).

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

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

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

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

A definição de tributo está prevista no art. 3.º do Código Tributário Nacional (CTN): “tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada” (BRASIL, 1966). De acordo com Sabbag (2018), tributo é obrigação de prestar dinheiro ao Estado, de maneira não facultativa, que não se confunde com multa, instituído por lei e cobrado mediante lançamento.

A CF determina, em seu art. 156, e o CTN detalham a competência dos municípios em instituir os seguintes tributos: Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU);

Imposto sobre as transmissões de bens intervivos (ITBI); Imposto sobre serviço de qualquer natureza (ISS ou ISSQN); taxas e contribuições de melhoria.

É importante destacar que tributo é gênero em que impostos, taxas e contribuição de melhoria são espécies. Os impostos são tributos desvinculados de uma atividade estatal relativa ao contribuinte, ou seja, não estão relacionados a qualquer contraprestação do ente público à população. Por outro lado, as taxas e contribuições de melhoria remuneram a atuação do Estado, uma vez que as taxas estão vinculadas à contraprestação do exercício regular do poder de polícia e da prestação de serviços e as contribuições estão relacionadas à valorização de imóveis decorrentes de uma obra pública.

Como já dito anteriormente, os tributos são os objetos das atividades da Administração Tributária, que são: 1) fiscalização tributária, que consiste em atos de verificação do cumprimento de obrigações tributárias; 2) Inscrição dos créditos tributários em dívida ativa, que nada mais é do que incluir um contribuinte num cadastro em que estão aqueles que possuem débitos; 3) Emissão de certidões negativas que é a comprovação de inexistência de débito para com a Fazenda pública.

Considerando o universo da administração tributária municipal, entende-se a importância que existe na contínua otimização de seus processos organizacionais, a fim de que o montante arrecadado dos contribuintes, em forma de tributos, cumpra seus objetivos. Logo entende-se que mapear e gerenciar o fluxo da informação, assim como implantar a gestão da informação, são desafios relevantes que precisam ser enfrentados com o propósito de analisar o contributo dessas ações nos processos administrativos dessa fração da administração pública.

4 ESTUDO DE CASO – COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foi escolhido como universo de pesquisa a Administração Tributária da Prefeitura Municipal de Lins, cidade turística de médio porte, localizada no estado de São Paulo, com 103 anos de emancipação político-administrativa, cuja economia é predominantemente agroindustrial, com população de aproximadamente 75 mil habitantes (IBGE, 2022).

Os dados foram coletados nos meses de julho, agosto e setembro de 2022 por meio de quatro tipos de instrumentos: roteiro de entrevista, questionário, roteiro de observação e pesquisa documental.

As entrevistas foram feitas com populações diferentes: gestores dos setores que compõem a Administração Tributária Municipal e também parte de seus funcionários. O mesmo roteiro de entrevista foi utilizado para ambos os perfis. O tipo de entrevista escolhido e aplicado foi o estruturado, com um roteiro definido por sete questões abertas e uma de múltipla escolha, versando sobre as atividades desenvolvidas no setor, os tipos de informação necessárias e as fontes de informação utilizadas. As entrevistas foram respondidas por três gestores e dois funcionários, que foram escolhidos por já trabalharem há um tempo razoável na Administração Tributária de Lins e terem uma visão macro do trabalho, ou seja, possuem experiência e vivência relacionadas ao desenvolvimento dos trabalhos. Ademais, os gestores foram escolhidos por serem os responsáveis pela tomada de decisões estratégicas.

O questionário foi desmembrado em dois tipos: o primeiro, voltado aos escritórios contábeis estabelecidos no município, composto por quatro perguntas abertas, duas fechadas, três mistas, quatro de múltipla escolha e quatro perguntas utilizando escalas de Likert, com o objetivo de identificar as necessidades de informação e as fontes utilizadas, além de avaliar a disponibilidade, o acesso e a qualidade da informação fornecida pelos servidores.

O segundo foi direcionado aos funcionários dos setores que compõem a Administração Tributária Municipal, sendo composto por cinco perguntas abertas, duas fechadas, duas mistas e sete de múltipla escolha, com o objetivo de identificar dificuldades no acesso à informação e no desenvolvimento dos processos de trabalho, em relação à capacitação recebida.

No que tange aos escritórios de contabilidade, esse ramo de atividade empresarial foi escolhido pois representa os contribuintes que utilizam as informações tributárias municipais. Os contadores utilizam as informações tributárias para assuntos relacionados ao próprio escritório, ou seja, são os contribuintes diretos, e também para desenvolver o serviço de assessoria contábil contratado por clientes, pessoas físicas ou jurídicas, sendo, nesse caso, o contribuinte indireto. Já em relação aos funcionários, o questionário teve como objetivo colher dados relacionados aos perfis profissionais e à gestão da informação nas rotinas de trabalho.

A observação direta ocorreu após a realização das entrevistas e o recebimento das respostas dos questionários, sendo realizada nos diferentes ambientes onde são desenvolvidas as atividades dos setores que compõem a Administração Tributária Municipal. Os principais pontos observados foram: a disposição do ambiente, a estrutura tecnológica e o

sistema operacional, os documentos produzidos e recebidos, os fluxos das demandas de trabalho, os meios de busca de informação e o atendimento realizado.

Já a pesquisa documental se deu pelo acesso aos diferentes documentos armazenados tanto em suporte físico quanto em suporte eletrônico, como também aos sistemas de gestão, disponibilizados pela prefeitura.

Como resultados, obtidos através dos instrumentos de coletas de dados, foi possível identificar que:

- 1) A maior parte da informação orgânica decorre de demandas externas;
- 2) Os gestores e funcionários mais antigos conseguem identificar as necessidades de informação; os estagiários, nem sempre.
- 3) As fontes de informações utilizadas pela administração tributária para a coleta de dados e tomada de decisão são: legislação tributária, diretrizes sobre escrituração fiscal, banco de dados da prefeitura, documentos pessoais dos contribuintes, escritura, matrícula, projetos e contratos de compra e venda de imóveis, contratos sociais de Pessoas Jurídicas, procurações, outros setores da prefeitura, pasta de arquivos nos computadores, processos administrativos, site do Tribunal de Justiça de SP e sites de busca na internet;
- 4) Necessidade de simplificação na busca pela legislação no site da prefeitura, como também de transformar os documentos de suporte físico para suporte digital e de integração dos diversos sistemas utilizados pela prefeitura para sincronizar a atualização do cadastro fiscal;
- 5) Na falta da informação no banco de dados, a lacuna é preenchida por mecanismos de buscas na internet e consultas a outros funcionários, havendo a necessidade de transformar o conhecimento tácito dos funcionários em conhecimento explícito;
- 6) A maioria dos contribuintes se mostrou satisfeita referente às informações recebidas para solução de dúvidas e, daqueles que consultam as informações pelo site, a maioria considera de fácil acesso, porém salienta que o site é vago em informações;
- 7) Do rol padrão de serviços ofertados pela Administração Tributária, os mais utilizados, Emissão de nota fiscal e Encerramento fiscal, são serviços em que o próprio contribuinte manipula as informações, inserindo dados no cadastro de forma autônoma e alimentando o banco de dados da prefeitura;

8) Todos os funcionários com vínculo estatutário têm, no mínimo, formação em nível superior, trabalham há um tempo razoável na Administração Tributária e sabem como usar a informação para subsidiar as tomadas de decisão;

9) A prefeitura não tem o hábito de incentivar ou promover treinamentos aos funcionários da Administração Tributária, sendo que menos da metade dos funcionários já passou por algum tipo de capacitação e treinamento;

10) A maioria dos membros da equipe com vínculo de estágio considera difícil compreender a informação: sabe do que precisa e onde buscá-la, mas encontra dificuldade no uso e na tomada de decisão;

11) Necessidade de maior comunicação e troca de informações entre os setores da prefeitura, como também padronizar as ações nos processos para resolução de demandas, além de elevar a segurança no transporte dos processos físicos e ofertar mais treinamentos referentes aos sistemas de gestão e informação adotados, para que eles não continuem subutilizados.

Para a análise dos dados coletados na pesquisa de campo, aplicou-se a técnica de triangulação de dados, e o resultado se apresenta a seguir.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

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

No que tange à existência de ferramentas de gestão da informação para atendimento ao cidadão e acesso à legislação e análise de suas características, foi constatado que é ofertado ao usuário que busca pela legislação, inclusive a tributária, a disponibilização de sua consulta pelo site, porém essa consulta não é das mais fáceis, recebendo críticas de seus usuários, que declaram que o mecanismo com que a busca é disponibilizada torna a pesquisa dificultosa.

Já em relação ao atendimento, existem tecnologias de informação e comunicação, como os e-mails institucionais, utilizados de forma constante pelos contribuintes, como também as inseridas nos sistemas de gestão, sendo vários os atendimentos realizados por ele, entretanto, nem todas as ferramentas referentes ao atendimento que estão disponíveis no sistema de gestão são aproveitadas.

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

A tomada de decisão sobre assuntos da área tributária é alicerçada nas informações retiradas do banco de dados utilizado pela Administração Tributária. Esse banco de dados é composto por processos análogos, armazenados em pastas de documentos do computador e nos sistemas de gestão utilizados, principalmente o sistema que é o banco de dados de cadastros de contribuinte, mobiliário e imobiliário, sendo reconhecido pelos funcionários a importância de um cadastro realizado da maneira mais completa possível e até o desejo de que todos os cadastros da prefeitura fossem integrados.

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

Como é possível ver pela análise realizada na triangulação de dados, percebe-se que a Administração Tributária não possui conhecimentos e competências voltados à informação,

sendo isso determinante na escassez de atividades e ações relacionadas à GI, o que fragiliza suas atividades.

Com base na análise dos processos apresentada anteriormente, foi possível propor um conjunto de 22 diretrizes, divididas em seis processos, que visam instrumentalizar os gestores e funcionários da Administração Tributária Municipal para a gestão da informação, a fim de minimizar as fragilidades encontradas no universo de pesquisa e assim proporcionar processos organizacionais mais assertivos em relação ao mapeamento, busca e obtenção, distribuição, uso e armazenamento da informação de maneira consciente.

O primeiro processo é o de Conscientização, sendo composto pelas seguintes diretrizes:

1.1) O secretário (a) de Planejamento e Finanças, que é a secretaria à qual pertence a Administração Tributária, deve buscar treinamento e capacitações para compreender os processos da GI e sua importância para o ambiente de qualquer organização e replicar e ou proporcionar esses conhecimentos para os gestores dos setores que compõem a Administração Tributária; 1.2) Os gestores devem se conscientizar da importância da GI nos setores, compreender todos os seus processos e replicar e ou proporcionar esses conhecimentos para todos os funcionários dos setores que compõem a Administração Tributária; 1.3) Os funcionários devem se conscientizar da importância da GI nos setores e compreender todos os seus processos.

O Mapeamento da informação necessária é o segundo processo e suas diretrizes são:

2.1) Os gestores e funcionários devem mapear as informações orgânicas de origem interna e externa; 2.2) Os gestores e funcionários devem compreender as informações organizacionais necessárias ao desenvolvimento nos processos de trabalho; 2.3) Os gestores e funcionários devem registrar as informações compartilhadas; 2.4) Os gestores e funcionários devem criar manuais e assim padronizar os processos aplicados para a resolução das demandas.

O terceiro processo é chamado de Busca e obtenção da informação, sendo composto pelas seguintes diretrizes:

3.1) Os gestores e funcionários devem manter o cadastro sempre alimentado de forma correta e completa; 3.2) As bases de dados para busca e obtenção da informação deve ser escolhida conforme o tipo da informação que se necessita; 3.3) Deve ser utilizada mais de uma base de dados a fim de melhorar o tratamento da informação obtida.

O quarto processo consiste na Distribuição da informação sendo o processo formado pelo maior número de diretrizes, sendo elas:

4.1) A disponibilização da legislação no site deve passar por um processo de simplificação a fim de facilitar a consulta; 4.2) A informação tributária deve ser disposta de maneira mais completa no site para facilitar a busca pelos usuários; 4.3) Os gestores e funcionários devem utilizar em sua totalidade as tecnologias de informação e comunicação (TICs) disponíveis para atendimento ao contribuinte; 4.4) Deve-se estabelecer ações que aumentem a segurança do trânsito dos documentos em suporte físico; 4.5) Deve-se fazer reuniões, coordenadas pelos gestores, para compartilhar o que foi aprendido, por eles ou por outros funcionários, em treinamentos e capacitações; 4.6). Deve-se fazer reuniões, coordenadas pelos gestores, onde serão discutidos os problemas e articulações de estratégias para a resolução destes, assim como sugestões de melhorias para os processos de trabalho.

O Uso da informação é o quinto processo, tendo por diretrizes:

5.1) Os gestores e funcionários devem usar a informação para a solução de demandas e melhoria dos processos organizacionais e decisórios. 5.2) Os gestores e funcionários devem usar a informação obtida de maneira ética e direcionada; 5.3) Os gestores e funcionários devem usar as informações, tratando-as e fazendo surgir novos conhecimentos.

O Armazenamento da Informação consistiu no último processo e as diretrizes elaboradas foram:

6.1) Os gestores e funcionários devem criar pastas padronizadas de documentos para a reunião da legislação utilizada e atualizada. 6.2) Os gestores e funcionários devem criar pastas padronizadas de documentos para o armazenamento de decisões, relatórios, planilhas, despachos, consultas e outros documentos relacionados ao fazer organizacional. 6.3) Os gestores e funcionários devem filtrar as informações para somente armazenar as informações úteis, descartando as demais.

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

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

A análise dos resultados demonstrou a existência de uma série de dificuldades para a pesquisa e oferta de informações aos usuários. Embora as ferramentas existam, elas não são corretamente acessadas ou compreendidas pelos usuários. A padronização das fontes de informação também foi uma fragilidade identificada durante a pesquisa, ao lado da organização e armazenamento, que ocorre de acordo com os interesses dos servidores, gerando dificuldades de compartilhamento.

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

Portanto, acredita-se que a pesquisa apresentou relevância social e econômica que são assimiladas à medida que sejam implantadas diretrizes relacionadas à GI, mudando assim a cultura organizacional, melhorando os processos administrativos a médio e longo prazo, otimizando a maneira de trabalhar em relação à arrecadação tributária e propiciando melhor retorno da prestação de serviços para a sociedade.

A relevância profissional decorre do conhecimento, habilidade e competências que os gestores e funcionários da Administração tributária podem desenvolver em relação à informação e sua gestão e fazer com que isso reflita na melhoria das atividades relacionadas ao seu cotidiano de trabalho, distribuindo informações mais otimizadas aos usuários internos

e externos, facilitando a busca e compreensão da informação por esses usuários, o que também os fortalece profissionalmente.

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

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

REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F. *et al.* **Gestão de informações no setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023680/cfi/1!/4/4@0.00:45.7>. Acesso em: 10 jul. 2020.

ALMEIDA, R. J. L.; SILVA, J. A. S. A inserção de estruturas policêntricas na gestão pública: um olhar sobre o modelo adotado pela universidade do estado da Bahia - UNEB. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. esp., p. 183-193, out. 2014. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/36593>. Acesso em: 05 ago. 2018.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e gestão do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556>. Acesso em: 11 ago. 2020.

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

BRASIL. Lei n.º 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: [2007]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172compilado.htm. Acesso em: 08 fev. 2021.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades**. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/lins/panorama>. Acesso em: 18 set. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SABBAG, E. **Código Tributário Nacional Comentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.

SÃO PAULO. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado de São Paulo**. São Paulo, SP: Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, [2022]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/compilacao-constituicao-0-05.10.1989.html>. Acesso em: 17 set. 2020.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 03 jul. 2020.

WILSON, T. D. **Information management**. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Ed.). International Encyclopedia of Information and Library science. 2nd ed. London: Routledge. 2003. p. 263-278. Disponível em: http://information.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html. Acesso em: 02 set. 2019.