

DICAS

PÓLIS - ILDES FES

IDÉIAS PARA A AÇÃO MUNICIPAL

AA Nº 79

1997

COBRANÇA DE TRIBUTOS E ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE

Desburocratizar e descentralizar as cobranças da Prefeitura ajudam a diminuir a corrupção e aumentar a arrecadação, e demonstram respeito pelo contribuinte.

Os tributos municipais são a principal fonte de recursos próprios dos municípios. As administrações municipais necessitam, portanto, aumentar ao máximo a eficiência dos processos de arrecadação e atendimento ao contribuinte.

Em geral, o perfil do devedor municipal não é o de um sonegador de impostos, mas o de um contribuinte esquecido, por desleixo ou falta de informação. Assim, é importante que as administrações municipais lembrem constantemente ao contribuinte a sua dívida e facilitem o processo de liquidação da mesma.

■ AÇÕES POSSÍVEIS

Iniciativas para melhorar a cobrança de tributos podem decorrer do diagnóstico de alguns “nós” encontráveis no processo: desconhecimento do número de atendimentos tributários; falta de criatividade na execução de ações;

mau atendimento ao público.

Dessa forma, a administração municipal deve racionalizar e otimizar o controle de arrecadação, melhorando o perfil de atendimento tributário ao contribuinte, aperfeiçoando a “malha fina”, agilizando os trâmites de documentos e serviços da rede bancária.

A administração municipal, ao melhorar a cobrança de tributos, impõe uma nova qualidade ao serviço de duas formas. De um lado, propicia a melhoria do atendimento no plano pessoal; de outro, permite agilizar e racionalizar a cobrança através do cruzamento de informações e atualização de dados.

As ações a serem implementadas podem ser divididas em três grupos:

1 - Agilização dos recebimentos. Entre as medidas possíveis, estão:

- Revisão dos procedimentos de cobrança, o que inclui informatização, redesenho de processos de trabalho e simplificação de normas.

- Expansão da rede de postos de pagamento, considerando não só bancos mas também lojas lotéricas, estabelecimentos comerciais, etc.

- Aproveitamento de eventos e equipamentos públicos para o pagamento de tributos.

2 - Melhoria nos processos de atendimento e informação ao contribuinte. Para atingir essa melhoria, a prefeitura pode:

- Capacitar através de cursos de formação, o pessoal envolvido com a cobrança e o atendimento.

- Melhorar a infra-estrutura física das áreas de atendimento ao contribuinte, organização de terminais e tratamento mais rápido e confortável, com utilização de senhas, melhores instalações, criação de guichê único, etc.

- Descentralizar os postos de atendimento e criar postos de atendimento volante. Pode ser estudada também a viabilidade econômica de instalação de máquinas de auto-atendimento, para o pagamento e/ou emissão de guias de pagamento dos tributos.

- Ampliar os canais de comunicação com o público através de campanhas sobre o pagamento dos tributos e da criação de um serviço telefônico de atendimento e esclarecimento de dúvidas do contribuinte.

3 - Identificação dos devedores e ampliação da

base tributária. A prefeitura pode desenvolver as seguintes iniciativas:

- Proceder a uma revisão da dívida ativa, juntamente com uma campanha de regularização das dívidas.

- Instalar auditorias tributárias contratadas externamente, verificando, inclusive, as atividades de fiscalização.

- Promover um recadastramento dos imóveis e revisão da planta genérica de valores do município.

■ EXPERIÊNCIAS

A prefeitura de **Campinas-SP** (878 mil hab.) reestruturou a Secretaria de Finanças criando um Departamento de Cobrança e Controle da Arrecadação. A administração municipal optou por não conceder anistia fiscal aos inadimplentes. O cadastro foi atualizado colocando-se à disposição dos contribuintes instrumentos como a utilização do telefone 156. Ampliou-se o número de execuções e ajuizamentos de processos. Em comparação com os quatro anos da gestão anterior (1989-1992), a gestão 1993-1996 obteve uma ampliação de arrecadação superior a 500%.

Em **Bauru-SP** (282 mil hab.) a prefeitura implantou o “Cartão do Contribuinte Municipal”. Trata-se de um cartão magnético similar aos utilizados pelo sistema financeiro, que permite a comunicação a longas distâncias (inclusive para outras cidades e/ou estados). A Secretaria de Economia e Finanças desenvolveu e testou o sistema (software e hardware) em conjunto com uma empresa especializada, além de recadastrar os contribuintes. Máquinas de auto-atendimento foram instaladas em locais de fácil acesso e grande circulação de pessoas. Cada contribuinte possui uma senha exclusiva, garantindo a segurança das operações.

A implantação desse sistema facilitou e agilizou a consulta sobre a situação tributária do contribuinte. O sistema não discrimina a quantidade de imóveis de cada município, mas é um serviço gratuito e evita que haja acúmulo de pessoas nos balcões da prefeitura para resolver pequenos

problemas. No caso de débito, a máquina emite guia para o pagamento nas agências bancárias credenciadas. O contribuinte ganha tempo e o funcionalismo pode atendê-lo melhor.

No caso de Campinas um dos principais resultados foi a moralização do processo de cobrança, com maior ganho para a prefeitura, o que pode ser confirmado pelos seguintes indicadores:

- diminuição da inadimplência: atingiu praticamente zero quanto a emissão de cheques sem fundos;
- os procedimentos de baixa foram modificados e a quantidade de fraudes diminuiu sensivelmente;
- houve o levantamento e a inibição dos esquemas de fraude.

■ IMPLANTAÇÃO

A implantação dessas ações pode ser feita de forma gradual, como, por exemplo, no que se refere ao recadastramento de imóveis e à revisão da planta de valores. A prefeitura deve estabelecer prioridades, iniciando o processo de cobrança pelos devedores maiores. E depois, aos poucos, pode também expandir a rede bancária com a qual trabalha. Num primeiro momento a prefeitura pode in-

vestir em recursos humanos através de atividades de custo mais baixo, como cursos e treinamentos e, na medida em que a arrecadação aumenta, passar a investimentos mais dispendiosos, como a infra-estrutura física.

As parcerias que envolvem a área de cobrança podem ser de vários tipos, envolvendo desde o treinamento de equipes e a produção de softwares até a instalação de postos de cobrança avançados. Devem ser buscadas também parcerias com estabelecimentos comerciais, que podem ser autorizados a efetuar a cobrança de tributos. O mesmo tipo de iniciativa vale para a divulgação dos serviços junto ao grande público.

Em Campinas a prefeitura obteve uma parceria com a Xerox do Brasil, que patrocinou a padronização dos formulários de cobrança, permitindo a racionalização de uma série de procedimentos, vinculando a marca da empresa à prestação de um serviço de utilidade pública de qualidade.

■ DIFICULDADES

Um grande problema para a cobrança de tributos é a falta de informação da população. Trata-

se de uma falha em termos de comunicação por parte da administração, que, através de propaganda de utilidade pública, deve esclarecer os contribuintes acerca de novos procedimentos de cobrança e atendimento.

Com relação aos custos de implementação e operação de um novo sistema, o investimento no crescimento de recursos humanos e infraestrutura poderá ser balanceado por uma contrapartida no aumento da arrecadação e na racionalização de custos de cobrança. No caso da experiência de Bauru, a fonte de recurso que dá sustentação ao sistema são as próprias receitas arrecadadas (o custo é de 0,06% do total arrecadado).

Por outro lado, também é importante o controle administrativo do órgão encarregado dessas tarefas, através de auditorias internas e outros mecanismos como auditorias no passado (levantamento de fraudes e irregularidades); execução de processos policiais e localização de focos de corrupção, com punição dos responsáveis. Outra forma de coibir abusos é a criação de um órgão de controle social da atividade tributária do Executivo Municipal, com a participação dos cidadãos.

ATENDIMENTO DIFERENCIADO

Em Campinas, um dos problemas enfrentados pela área de cobrança foi a concentração de contribuintes que se dirigiam ao Paço Municipal para pagar suas contas. O Departamento de Cobrança e Controle da Arrecadação (DCCA) executou um mapeamento do perfil do atendimento para levantar as razões desse problema. Entre as causas estavam, por exemplo, a devolução de carnês pelo correio por ausência do proprietário no momento da entrega, não-cruzamento de outras propriedades, falta de clareza nos procedimentos da prefeitura, etc.

O DCCA inovou na forma de lidar com esse problema. Entre as soluções postas em prática estava a “fila com arte”. O espaço do Museu de Arte

Contemporânea de Campinas, próximo à prefeitura, foi utilizado para o pagamento sazonal do IPTU. Terminais de computador foram instalados no local, juntamente com um quichê destinado a

esclarecer as dúvidas dos contribuintes.

Num período de 45 dias foram atendidas 25.000 pessoas, que tiveram a oportunidade de ver exposições e outras atividades culturais, cumprindo

com a exigência legal de utilização do espaço para fins culturais.

Além da “fila com arte”, o DCCA promoveu a descentralização sazonal do IPTU, criando outros oito postos além daquele instalado no museu. Em todos foi adotado o quichê-único, que permitiu a padronização de procedimentos e a reciclagem dos funcionários envolvidos com o atendimento. O controle da dívida ativa passou a acompanhar os carnês do IPTU.

Outra importante iniciativa para a melhoria da qualidade do atendimento foi a criação de um esquema especial e personalizado para os contribuintes idosos. Uma sala especial foi instalada no paço municipal, destinada exclusivamente para atendê-los.

• **Mande-nos suas experiências!**
O Dicas está recolhendo experiências de gestão municipal junto a seus leitores.

• **As experiências remetidas serão incorporadas ao Banco de Experiências de Gestão Local do Pólis, e, na medida do possível, publicadas.**

Autor: **Marco Antônio de Almeida e José Carlos Vaz**
Revisão: **Veronika Paulics**

DISC DICAS: (011) 822-9076, Rua Joaquim Floriano, 462
CEP 04534-002 - São Paulo - SP - e-mail: polis@ax.apc.org