



## LANÇAMENTO DA RECEITA DO IPTU: UM DIAGNÓSTICO SOB A PERSPECTIVA DA ANÁLISE RECI

### *THE LAUNCH OF THE IPTU IN MUNICIPAL X: A DIAGNOSIS UNDER THE PERSPECTIVE OF THE RECI ANALYSIS*

Silvia Maria Parmeggiani Gering, UFSM, [spgering@hotmail.com](mailto:spgering@hotmail.com); Fernando do Nascimento  
Lock, UFSM, [fernandolock@hotmail.com](mailto:fernandolock@hotmail.com); Alejandra Palazuelos Pereira, UFSM,  
[alepereirapalazuelos@gmail.com](mailto:alepereirapalazuelos@gmail.com).

#### **RESUMO**

A receita própria para os municípios é cada vez mais importante para a realização de suas múltiplas atividades. Dessa forma, o município, na busca de realizar as suas atividades com eficácia, eficiência e efetividade, estará de acordo com os preceitos constitucionais e com o que a população espera do ente público. Diante disso, estudou-se a atividade de lançamento da receita proveniente do Imposto Predial e Territorial Urbano com base na Técnica de Auditoria Operacional denominada Análise RECI, a qual procura identificar, por meio de uma Matriz, todas as atividades, os agentes/órgãos que são responsáveis, executores, consultados e informados no processo, com vistas à sua racionalização. Os resultados indicam que a realização da atividade conta com responsáveis e executores bem determinados; contudo, pode-se alterar alguns procedimentos, distribuindo-se a responsabilidade para setores que possuem como competência o lançamento do Imposto Predial e Territorial Urbano. Sendo esses implementados, evitar-se-á a sobrecarga de atividades num único setor, proporcionando agilidade ao processo e melhor aproveitamento de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Município, Arrecadação, IPTU, Lançamento, Análise RECI.

#### **ABSTRACT**

*For municipalities, the own revenue is extremely important for the accomplishment of their multiple activities. In this way, when the municipality is seeking to perform its activities with efficiency and effectiveness, it will be in accordance with the constitutional precepts and with what the population expects from the public entity. Therefore, the IPTU launch activity was studied based on the Audit Technique called RECI Analysis, which seeks to identify, through a Matrix, all the activities, the agents / organs that are responsible, executors, consulted and informed in the process, with a view to its rationalization. The results indicate that the accomplishment of the activity counts with well-defined managers and executors, however, some procedures can be changed, distributing the responsibility to sectors that have as competence the launch of the IPTU. If implemented, it will avoid the overload of activities in a single sector, providing agility to the process and better utilization of human resources.*

**Keywords:** Municipality, Tax Revenues, IPTU, Launch, RECI Analysis.



## 1. Introdução

O Estado – União, Estados e Municípios – necessita de recursos para manter a máquina administrativa e disponibilizar serviços como saúde, educação, segurança e outros para a população. Os municípios obtêm esses recursos com a cobrança de impostos, taxas e transferências correntes dos outros entes da Federação.

No Município X<sup>1</sup>, a Administração Tributária é realizada pela Diretoria de Receita - DIREC -, a qual pertence à Secretaria de Município de Finanças, e, conjuntamente com a Gerência de Tributos Imobiliários - GTI -, é responsável pelo lançamento, fiscalização e arrecadação do IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano. O lançamento constitui-se numa das principais fases da arrecadação do IPTU, pois dele depende a exação tributária, tendo em vista que seu lançamento é de ofício pelo sujeito ativo, o município, o qual, além de lançar, deve notificar o contribuinte para que efetue o pagamento ou impugne a cobrança.

A Análise RECI é uma ferramenta que ajuda a identificar quem é responsável pelas atividades desenvolvidas, quem as executa, quem é consultado e quem é informado, contribuindo para a tomada de decisão dos gestores públicos do município. Destaca-se que a etapa de lançamento se constitui como primordial para a cobrança do IPTU, e averiguá-la através da técnica de auditoria denominada Análise RECI, busca a sistematização da atividade e redução de tempo e custos, pois é atribuição do município trabalhar em prol de sua arrecadação própria, buscando eficiência na arrecadação tributária, sem aumento de impostos.

Além disso, identificar um processo adequado de lançamento de tributos pode ser útil para ampliar o desenvolvimento desta temática na área pública. Os resultados podem ser utilizados por outros municípios do Brasil, uma vez que essa atividade é anualmente realizada por todos.

Dada essa contextualização, e em vista de avaliar os responsáveis e executores, bem como identificar possíveis falhas no processo, questiona-se: quais as necessidades de ajustes na atividade de lançamento do IPTU no Município X, sob a perspectiva da Análise RECI? Com base neste questionamento, o estudo tem como objetivo identificar as necessidades de ajustes nas atividades e dos responsáveis pelo lançamento do IPTU no Município X, utilizando a Matriz RECI.

---

<sup>1</sup> Neste artigo, para manutenção do anonimato do município estudado, o nome do mesmo foi substituído pela expressão “Município X”.



Para isso, nas próximas seções, há uma explanação sobre as receitas municipais, a administração tributária e as técnicas de auditoria; após, segue-se a seção esclarecendo a metodologia utilizada; posteriormente, apresentar-se-á a Análise RECI das atividades de lançamento do IPTU no município; e, por fim, são expostas as considerações finais e as referências.

## 2. Revisão bibliográfica

Para amparar o estudo, serão abordados os temas sobre as receitas municipais e o IPTU, bem como sobre a administração tributária, identificando-se as funções da Diretoria de Receita - DIREC – e da Gerência de Tributos Imobiliários - GTI -, e, após, verificar-se-á sobre as Técnicas de Auditoria, mais precisamente sobre Análise RECI.

### 2.1 As receitas municipais

As receitas municipais podem ser classificadas em dois grupos: receitas próprias e transferidas, visto que “as receitas públicas compreendem o ingresso de recursos que se integram ao patrimônio público sem quaisquer reservas, condições ou correspondências no passivo”. (Nascimento 2010, p. 116)

De acordo com o que estabelece o Art. 145 da CF/88 (BRASIL, 1988), os municípios poderão instituir os tributos denominados impostos, taxas e contribuição de melhoria, os quais são denominados como receitas próprias, ou seja, aquelas que são arrecadadas diretamente pelo referido órgão. Em relação às taxas, cada município tem legislação específica, no entanto, normalmente estas são pelas atividades de prestação de serviço ou pelo poder de polícia. Sobre os impostos municipais, o Art. 156 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) definiu:

Compete aos Municípios instituir impostos sobre:

I - propriedade predial e territorial urbana;

II - transmissão "inter vivos", a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição;

III - serviços de qualquer natureza, não compreendidos no art. 155, II, definidos em lei complementar.

Já as receitas denominadas transferências, podem ser classificadas como diretas, as que se constituem em repasse de parte da arrecadação, ou indiretas, cuja transferência se dá através da formação de fundos especiais (NASCIMENTO, 2010).



Como transferências diretas da União para os Municípios, de acordo com Nascimento (2010), cita-se como exemplo que 100% do produto da arrecadação do IR-Fonte (Imposto sobre Renda e Proventos de Qualquer Natureza), incidente na fonte pagadora, é retida para os cofres municipais. Já dos Estados para os Municípios, tem-se, como exemplo, 50% do produto da arrecadação do IPVA (Imposto Sobre Propriedade de Veículos Automotores), relativo aos veículos automotores licenciados em seus territórios, e 25% do produto da arrecadação do ICMS (Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação).

Como modelo de transferência indireta, cita-se o Fundo de Participação dos Municípios (FPM), o qual é constituído por 23,5% do produto da arrecadação do IR (Imposto de Renda) e do IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados), e sua distribuição se dá em função do número da população de cada município. (SABBAG, 2014)

O IPTU – Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana – está estabelecido no inciso I do Art. 156 da CF/88 e no Art. 32 até o Art. 34 do Código Tributário Nacional – CTN (BRASIL, 1966) – e tem como sujeitos passivos o proprietário do imóvel, o titular do seu domínio útil, ou o seu possuidor a qualquer título. Sendo assim, apresenta como fato gerador a propriedade, o domínio útil ou a posse de bem imóvel, que esteja localizado em zona urbana do Município, e mediante ficção jurídica tem sua cobrança de forma anual, no primeiro dia do ano civil.

Cada município deve estabelecer, em legislação própria, a forma de incidência, o sujeito passivo, a base de cálculo e alíquotas, a inscrição e o lançamento do IPTU.

Sabe-se que a ocorrência do fato gerador dá o nascimento da obrigação tributária, porém para que esta ocorra é necessário que se efetue o seu lançamento. Dessa forma, o CTN (BRASIL, 1966) define em seu Art. 142, que:

Compete privativamente à autoridade administrativa constituir o crédito tributário pelo lançamento, assim entendido o procedimento administrativo tendente a verificar a ocorrência do fato gerador da obrigação correspondente, determinar a matéria tributável, calcular o montante do tributo devido, identificar o sujeito passivo e, sendo caso, propor a aplicação da penalidade cabível.

Parágrafo único. A atividade administrativa de lançamento é vinculada e obrigatória, sob pena de responsabilidade funcional.

Então, conforme Amaro (2016), apesar do nascimento da obrigação tributária se dar com a efetivação do fato gerador (por exemplo, possuir a propriedade de imóvel urbano), o



indivíduo só terá de realizar o pagamento do tributo pertinente (ou seja, do IPTU do respectivo imóvel), se e quando o município, sujeito ativo, efetivar o lançamento, que se constitui no ato formal, previsto em lei, para a determinação do valor do tributo, data de vencimento e prazo para pagamento, sendo necessário que o sujeito passivo seja cientificado.

As leis municipais determinam que o IPTU seja lançado anualmente, e, para tanto, todo ano é publicado Decreto Municipal, o qual estabelece o valor do metro quadro dos terrenos e das construções, as datas de vencimento da cota única e das parcelas. Segue-se ao Decreto a publicação de Edital para dar ciência aos contribuintes dos valores e prazos de vencimento, bem como das consequências da não realização do mesmo.

## 2.2 A administração tributária

A Administração Tributária “é a atividade do poder público voltado para a fiscalização e arrecadação tributária” (HARADA, 2012, p. 51). Além disso, conforme enfatizado por Puccinelli Junior (2014, p. 332), “é atividade essencial para o funcionamento do Estado, pois sem a arrecadação dos tributos ele não teria condições de desenvolver suas outras atividades necessárias ao cumprimento do seu desiderato que é o bem comum”.

Pode-se perceber a importância da fiscalização para qualquer administração, e, conforme destacado por Amaro (2016), os recolhimentos dos tributos dependem da ação da fiscalização, especialmente se considerarmos que certas exações somente se tornam exigíveis a partir do ato da autoridade fiscal chamado lançamento.

Deve-se enfatizar o que expõe Harada (2012, p. 52) sobre a estrutura administrativa da arrecadação, pois:

Somente uma boa infraestrutura administrativa poderá propiciar a eficiente atuação do poder tributante, no sentido de maximizar a arrecadação tributária, coibindo, prontamente, a ação danosa dos sonegadores com o fito de conscientizar o contribuinte de que o pagamento de tributos é um dever de todos, na proporção de suas respectivas capacidades contributivas. Uma administração tributária dinâmica, racional e eficiente conduzirá à redução de custos operacionais na arrecadação de tributos, concorrendo para a formação de uma conjuntura capaz de propiciar o alívio da pressão tributária que, entre nós, atinge níveis críticos.

Além de tudo, a Lei de Responsabilidade Fiscal<sup>2</sup>, segundo destaca Matias-Pereira (2010), estabelece que sejam requisitos essenciais da responsabilidade na gestão fiscal a instituição, a previsão e a efetiva arrecadação de todos os tributos de competência do ente da

---

<sup>2</sup>Lei Complementar nº 101/2000, de 04 de maio de 2000 - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.



Federação. Logo, da gestão contemporânea dos tributos exige-se qualidade e arrecadação efetiva de tudo o que é previsto, tanto pela própria legislação, como pelos cidadãos, que estão mais conscientes da função do Estado, exigindo desta maior qualidade dos serviços prestados.

### 2.3 Técnicas de auditoria: análise RECI

A auditoria é um processo que transforma informações sobre as situações encontradas em propostas de ações corretivas ou outras informações que são relatadas de acordo com seus fins, assim, de acordo com o TCU (Brasil, 2012), auditoria representa:

Processo sistemático, documentado e independente de se avaliar objetivamente uma situação ou condição para determinar a extensão na qual critérios são atendidos, obter evidências quanto a esse atendimento e relatar os resultados desta avaliação a um destinatário predeterminado.

O processo de auditoria consiste em várias etapas que se pode determinar como planejamento, execução e relatório. Para a sua realização, conforme TCU (BRASIL, 2012), emprega-se um conjunto de procedimentos e técnicas, os quais tem por objetivo obter informação para dar subsídio as opiniões e conclusões do auditor sobre os resultados, o desempenho e a regularidade da gestão da organização auditada.

Logo, pode-se caracterizar que as Técnicas de Auditoria, segundo o TCU (BRASIL, 2012), “são as práticas, os meios ou as ferramentas utilizadas para obtenção e tratamento das informações e dos diferentes tipos de evidências que darão suporte às afirmações do auditor”.

Para Pinto, Carneiro Junior e Da Silva (2012), além das técnicas básicas representadas pela indagação oral ou escrita, análise documental, conferência de cálculos, confirmação externa, exame de registros, inspeção física, observação de atividades e condições, correlação de informações obtidas, corte das operações e rastreamento, tem-se outras técnicas que também podem ser úteis ao trabalho do auditor. Essas técnicas que servem de apoio às demais são utilizadas conforme a necessidade do trabalho a ser desenvolvido, as quais podem ser Análise SWOT, Análise *Stakeholder*, Marco Lógico, Indicadores de Desempenho, Mapa de Processos, Verificação de Risco e Análise RECI, objeto deste estudo.

A análise RECI, conforme demonstrado pelo TCU (BRASIL, 2001), configura-se numa “ferramenta que ajuda a identificar quem é responsável pelas atividades desenvolvidas, quem as executa, quem é consultado e quem é informado”, seja no âmbito de uma equipe de trabalho, de uma entidade ou de um programa.

Dessa forma, por meio da análise RECI, pode-se estabelecer a responsabilidade pelas decisões e pela execução das atividades; identificar o tipo ou grau de participação de cada



agente/pessoa ou órgão/departamento em cada etapa da decisão; verificar com maior clareza a relação entre as partes envolvidas; e, por fim, conhecer a distribuição de poder.

De acordo com o TCU (BRASIL, 2001), as iniciais representam:

R: Quem é responsável.

E: Quem executa.

C: Quem é consultado.

I: Quem é informado.

Sendo assim, nas auditorias de natureza operacional, a análise RECI pode ser empregada, conforme o TCU (BRASIL, 2001), para proporcionar aumento de produtividade, uma vez que deixa clara as responsabilidades de cada um; diminui a necessidade de retrabalho, em vista que proporciona uma visão geral de todo o processo; extingue a superposição de atribuições e o trabalho redundante, liberando recursos e aumentando a capacidade de trabalho; proporciona o enxugamento das estruturas, reduzindo os níveis organizacionais; pode ser utilizado para definir uma nova estrutura organizacional; e, além disso, pode ser utilizado para compreender o impacto político e psicológico de mudanças na estrutura organizacional.

Por fim, a análise RECI tem como etapas, conforme TCU (BRASIL, 2001): primeiro - identificar as principais atividades e decisões na área em estudo; segundo - identificar os principais agentes e órgãos envolvidos; terceiro - atribuir as iniciais RECI para montar a matriz; quarto - rever a matriz RECI a partir de dois tipos de análise, horizontal e vertical, para verificar as oportunidades de aperfeiçoamento das atividades e as responsabilidades de cada agente, bem como as oportunidades de aperfeiçoamento; quinto - desenvolver nova matriz de responsabilidade; sexto - redefinir comunicação, novos papéis e responsabilidades; e sétimo - elaborar uma versão definitiva da matriz e confirmar com os gestores as suas novas atribuições.

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa, quanto à sua natureza, designa-se como aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e com vistas à solução de problemas específicos, envolvendo interesses locais, neste caso, sobre o lançamento de impostos municipais.



Além disso, utiliza, como forma de abordagem do problema, o método quantitativo, pois busca-se identificar as necessidades de ajustes nas atividades e responsáveis pelo lançamento do IPTU no Município X, efetuado pela Gerência de Tributos Imobiliários, em conjunto com a Diretoria de Receita, da Secretaria de Município de Finanças, utilizando-se a Matriz RECI.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, conforme orienta Matias-Pereira (2012), realiza-se uma pesquisa documental, com a análise da legislação e documentos pertinentes para o levantamento das atividades e agentes/órgãos envolvidos na realização do lançamento.

Quanto à coleta de dados, foram utilizados instrumentos como a análise documental da legislação e dos funcionogramas existentes; a observação do que ocorre na prática; bem como entrevistas com o diretor e os gerentes da respectiva área de lançamento e arrecadação do IPTU.

Seguindo este raciocínio, analisou-se as etapas e os respectivos responsáveis pela atividade de lançamento do IPTU de acordo com a Análise RECI, apresentando-se os resultados, bem como indicando-se sugestão para aperfeiçoamento das atividades.

#### **4. Analise RECI da atividade de lançamento do IPTU**

A administração tributária no Município X é realizada pela Diretoria de Receita - DIREC - e, são suas atribuições planejar, programar, coordenar, supervisionar, executar, orientar, controlar, dirigir e avaliar as atividades de administração da arrecadação tributária municipal, relativas aos impostos, taxas, transferências correntes e outras receitas na forma da legislação em vigor, sob sua administração.

Logo, a DIREC é responsável pela coordenação e supervisão do lançamento, fiscalização e arrecadação do IPTU, ITBI e ISSQN. Além disso, tem sob sua responsabilidade algumas taxas, a Dívida Ativa, e o controle do retorno de algumas receitas transferidas, como o ICMS e o ITR.

A Gerência de Tributos Imobiliários - GTI -, pertence à DIREC, e tem como atribuição específica o lançamento do IPTU e, ainda, a administração do cadastro imobiliário, sua atualização e expansão. Além disso, efetua as transferências de titularidade, a realização dos cálculos de áreas e valores venais, a análise e aplicação de redutores, a emissão de certidões de sua competência, e o atendimento aos contribuintes.

De acordo com o referencial teórico, identificou-se as atividades necessárias ao lançamento do IPTU até que seja efetuada a distribuição dos carnês e cientificados os contribuintes. Estas atividades foram dispostas na 1ª coluna à esquerda da Matriz RECI (eixo "y") do Quadro 1.

Atividades/Órgãos	CASA CIVIL PREFEITO	SMA	DTI	SMF	DCL	DIREC	GTI-IPTU	EMPRESA/SOFTWARE	EMPRESA/CARNÊ	CORREIOS
1 Comunicar a necessidade sobre a decisão dos formatos dos carnês encaminhando modelos.	I			I		RE	C			
2 Decidir e autorizar o formato dos carnês.	R			RE		I				
3 Elaborar e efetuar contratação da empresa responsável pela impressão.				R	E	I			I	
4 Confeccionar o layout em arquivo.						R		E	CI	
5 Testar o layout no formato.						R		CI	E	
6 Aprovar pré-teste.						RE	E	I	I	
7 Coletar a variação do IPCA de outubro e calcular o índice de aumento dos tributos.						RE				
8 Elaborar Decreto prevendo a bases de cálculo com aumento anual da inflação e as datas de pagamento.		I		I		RE				
9 Efetuar a conferência e padronização do Decreto.	I	RE				C				
10 Efetuar assinatura do Decreto.	RE	I								
11 Publicar e divulgar o Decreto.		RE		I		I	I	I		
12 Calcular e lançar o valor do IPTU para o exercício seguinte no Sistema Administração de Receita.						RI	I	E		
13 Averiguar e revisar as inconsistências						RI	I	E		
14 Realizar conferência por amostragem dos acréscimos relativos a inflação, dos descontos por adimplência e antecipação, e das isenções previstas na legislação.			I			RE	E	CI		
15 Aprovar os cálculos lançados no Sistema de Administração de Receita						RE	E	I		
16 Preparar arquivo com os dados no formato (layout) dos carnês.			I			R		E		
17 Encaminhar os arquivos para impressão.			RE						I	
18 Encaminhar os carnês para o Correio.						R			E	
19 Encaminhar para a residência dos Contribuintes.						R				E
20 Publicar do Edital comunicando o lançamento.		E			E	R				
21 Divulgar na Imprensa das datas de vencimento.				RE						

Quadro 1 – Matriz RECI das Atividades de Lançamento do IPTU.

Fonte: Observação participante - Elaboração Própria.

O segundo passo constitui-se em identificar os principais agentes e órgãos envolvidos em cada atividade, e registrá-los na 1ª linha da matriz RECI (eixo "x") do Quadro 1. Quanto a



estes, tendo em vista que na matriz serão dispostas somente as siglas, descreve-se os órgãos correspondentes, assim:

- A. SMA – Secretaria de Município de Administração;
- B. DTI – Diretoria de Tecnologia de Informação;
- C. SMF – Secretaria de Município das Finanças;
- D. DCL – Diretoria de Compras e Licitações;
- E. DIREC - Diretoria de Receita;
- F. DTI - Diretoria de Tributos Imobiliários IPTU;
- G. EMPRESA/SOFTWARE – Empresa que fornece o software para Administração de Receita, através do qual é realizada a administração de todas as atividades de arrecadação no Município;
- H. EMPRESA/CARNÊS – Empresa contratada anualmente para a realização da impressão dos carnês de pagamento.

Posteriormente, foram atribuídas as iniciais R (quem é responsável), E (quem executa), C (quem é consultado) e I (quem é informado) na matriz RECI. No Quadro 1, pode-se visualizar a Matriz RECI das Atividades para o Lançamento do IPTU.

Após estabelecer a Matriz RECI, efetuou-se a análise horizontal (atividades) e vertical (responsabilidades) dos órgãos envolvidos no processo para identificar oportunidades de aperfeiçoamento tanto das atividades, bem como das responsabilidades.

Na análise horizontal, procurou-se identificar se cada atividade tem um responsável e um executor, se existe necessidade de consultar ou informar muitos órgãos ou agentes. Dessa forma, detectou-se que praticamente todas as atividades têm um responsável e um executor, sendo muitas vezes responsável o mesmo órgão que realiza a execução da tarefa. Identificou-se também que a atividade 17 (encaminhar os arquivos para impressão) poderia ser suprimida, sendo que os arquivos poderiam ser encaminhados diretamente da EMPRESA/SOFTWARE para a EMPRESA/CARNÊS, não tendo necessidade de os arquivos serem enviados para a DTI, para esta repassá-los a EMPRESA/CARNÊS. Dessa forma, a DTI poderia ser excluída do processo, uma vez que a atividade pela qual é responsável e executa pode ser efetivada por outro órgão.

Na análise vertical, procurou-se identificar a distribuição das responsabilidades para identificar se os órgãos designados têm competência e capacidade de assumir a responsabilidade ou execução, bem como, se existe algum órgão que pode ser excluído em vista de não ser responsável ou executor de nenhuma atividade. Com base nesta etapa,



identificou-se que muitas atividades são concentradas na DIREC, as quais poderiam ser realizadas pela GTI, responsável pelo IPTU. A DIREC deveria ser responsável somente por atividades como a 7 (coletar e calcular o índice de aumento), a 8 (elaborar decreto) e a 20 (publicar edital), por versarem sobre o lançamento de todos os tributos municipais. As demais atividades poderiam ser de responsabilidade da GTI, por se referirem exclusivamente ao IPTU, sendo que uma das atividades específicas desse órgão é o lançamento do respectivo imposto. Além disso, a atividade 2 (decidir e autorizar o formato dos carnês) apresenta dois responsáveis, o que segundo a técnica não é apropriado, portanto deverá ser corrigido. Do mesmo modo, detecta-se na análise que as atividades 6 (aprovar pré-teste), 14 (realizar conferência), 15 (aprovar os cálculos) e 20 (publicar do edital) são executadas conjuntamente por mais de um setor, o que revela ambiguidade de tarefas, devendo, quando da revisão da matriz, apropriar a execução da atividade ao setor que executa a maior parte e que detém maior conhecimento sobre o assunto.

Salienta-se que tais percepções deverão ser comunicadas e discutidas com setores, buscando-se adequar as atividades e as responsabilidades para simplificar o processo e provocar as mudanças necessárias para que os novos papéis sejam cumpridos sem danificar a execução das tarefas.

A partir da confirmação do levantamento efetuado e das percepções realizadas, deverá ser elaborada nova versão definitiva da matriz, confirmando aos órgãos suas novas atribuições, sintetizando a atribuição dos papéis dos responsáveis ou executores que se encontram mais próximos às atividades ou que detenham maior conhecimento a respeito, tendo o cuidado de somente haver um responsável para cada atividade, e reduzindo o número de consultas e informações para cada atividade que nem sempre agregam valor.

Apesar de tudo, após a realização de todos os passos da Análise RECI, constata-se que esta atividade está adequada aos propósitos a que se constitui e com algumas mudanças ficará mais ágil e sem sobreposições de atividades, otimizando o aproveitamento dos recursos disponíveis nos setores específicos.

## **5. Considerações finais**

Sabe-se que o IPTU se constitui em uma receita muito importante para os municípios, pois a arrecadação própria é imprescindível, uma vez que, nos últimos anos, tem-se verificado uma expressiva redução das receitas transferidas pelo governo federal e estadual aos



municípios, frequentemente divulgada pela mídia nacional, e que a demanda por serviços públicos municipais está sempre em crescimento.

Dessa forma, sendo o IPTU um imposto para o qual o lançamento é de ofício, essa atividade deve ser realizada com eficiência, buscando-se a efetividade na arrecadação; por essa razão, analisar as etapas que compõe seu lançamento busca a reestruturação organizacional da atividade visando racionalização de tempo e otimização de recursos, podendo influenciar positivamente na obtenção da receita própria, sem, necessariamente, impor aos contribuintes majoração da carga tributária.

A análise RECI, por sua vez, é uma técnica que permite mapear a divisão do trabalho, as competências dos órgãos, suas responsabilidades, níveis de subordinação, identificando o tipo e grau de participação de cada de um em cada etapa da decisão e execução, proporcionando maior clareza na distribuição das tarefas. Em relação a análise RECI do lançamento do IPTU no Município X, verificou-se que, de modo geral, as tarefas são bem distribuídas, podendo ser excluída uma atividade e um setor, bem como deve ocorrer o realocamento da maior parte das atividades da DIREC para a GTI, que é quem detém a competência geral sobre o tributo em questão.

Sabe-se que esta, sendo aprovada, trará como benefícios racionalização de tempo e recursos humanos; contudo, para que seja efetivada com sucesso, é necessária atuação em duas frentes. A primeira em nível de convencimento dos agentes da mudança na organização, quais sejam, agentes políticos, cargos de confiança, servidores públicos, principalmente daqueles que têm o poder decisório, ou seja, aqueles que têm competências para implantar (prefeito, secretários e atuais superintendentes) a readequação em nível formal devem se convencer dos benefícios que essa pode trazer e a implementar. Quanto a segunda, deverá ser efetuada a capacitação técnica da GTI, para que a mesma absorva a atividade de fato de forma ampla, pois já detém a competência formal.

Por fim, salienta-se que muitas coisas poderiam ser reorganizadas dentro de qualquer organização, fluxos de atividades poderiam ter suas etapas simplificadas, racionalizando-os; a internet poderia se constituir como ferramenta para tornar os contribuintes autossuficientes, liberando a mão de obra dos servidores para outras atividades; a legislação deveria ser simplificada e atualizada, para facilitar sua compreensão e cumprimento. De toda forma, vamos aos poucos, que tudo é uma questão de tempo.



## Referências bibliográficas

AMARO, L. *Direito tributário brasileiro*. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547203603/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 29 de maio de 2017.

BRASIL. *Constituição da República Federativa de 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 29 de maio de 2017.

BRASIL. *Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966*. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui Normas Gerais de Direito Tributário aplicáveis a União, Estados e Municípios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm)>. Acesso em: 29 de maio de 2017.

BRASIL. *Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 15 de maio de 2017.

BRASIL. *Tribunal de Contas da União. Auditoria Governamental. Modulo 1: Fundamentos de Auditoria*. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2012. 16 p. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/auditoria-governamental-modulo-1-fundamentos-de-auditoria-1.htm>>. Acesso em: 04 de abril de 2017.

BRASIL. *Tribunal de Contas da União. Auditoria Governamental. Modulo 2: Planejamento de Auditoria: Técnicas de Auditoria*, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2012. 30 p. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/auditoria-governamental-modulo-2-planejamento-de-auditorias-1.htm>>. Acesso em: 29 de maio de 2017.

BRASIL. *Tribunal de Contas da União. Técnicas de Auditoria: análise RECI*. Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2001. 18 p. Disponível em: <[file:///D:/\\_Usu%C3%A1rio/Downloads/ANALISE\\_RECI%20\\_3\\_%20\(1\).pdf](file:///D:/_Usu%C3%A1rio/Downloads/ANALISE_RECI%20_3_%20(1).pdf)>. Acesso em: 21 de maio de 2017.

HARADA, Kiyoshi. *Direito tributário municipal: sistema tributário municipal*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522480029/>>. Acesso em: 04 de maio de 2017.

MATIAS-PEREIRA, José Matias. *Manual de gestão pública contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522477302/>>. Acesso em 28 de abril de 2017.



NASCIMENTO, E. R. *Gestão pública aplicada: União, Estados e Municípios*. 2 eds. rev. atualizada. São Paulo: Saraiva, 2010.

PINTO, V. M; CARNEIRO JUNIOR, M.; DA SILVA, W. V. *Auditoria na Administração Pública: Análise Comparativa das Técnicas Empregadas para Avaliação das Ações Governamentais*. Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR, v. 12, n. 22, p. 177 a 192, 2012. Disponível em: <file:///D:/\_Usu%C3%A1rio/Downloads/8666-36626-1-PB.pdf>. Acesso em: 20 maio de 2017.

PUCCINELLI JUNIOR, André. Col. Ícones do direito. *Manual de direito tributário*, 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502228641/>>. Acesso em: 04 de maio de 04/08/2017.

SABBAG, Eduardo de Moraes. *Direito tributário essencial*. 14. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-309-5922-7/>>. Acesso em 29/05/2017.