



ISSN: 2595-1661

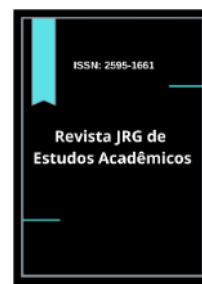
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](https://portaldeperiodicos.capes.gov.br/)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



Gestão tributária do município de Guaraí Tocantins

Tax management of the municipality of Guaraí, Tocantins

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.3005

ARK: 57118/JRG.v9i20.3005

Recebido: 27/02/2026 | Aceito: 03/03/2026 | Publicado on-line: 05/03/2026

Durval Pinheiro e Silva¹

<https://orcid.org/0009-0006-4289-0103>

<http://lattes.cnpq.br/3996295557370402>

E-mail: durvalpinheiroadm@gmail.com

Katia Gomes da Silva²

<https://orcid.org/0009-0008-2925-6022>

<http://lattes.cnpq.br/2102983209330066>

E-mail: katia.gs@unitins.br

José Fernando Bezerra Miranda³

<https://orcid.org/0009-0005-9986-1285>

<http://lattes.cnpq.br/8012280927150519>

E-mail: jose.fb@unitins.com



Resumo

A gestão tributária municipal constitui elemento central para a autonomia financeira dos entes locais, especialmente em municípios de pequeno e médio porte, marcados por elevada dependência de transferências constitucionais. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os desafios da gestão tributária no município de Guaraí-TO. A pesquisa adotou abordagem de método misto, combinando técnicas quantitativas e descritiva. Foram realizadas pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, tendo como instrumento a aplicação de questionário estruturado aos servidores da área tributária municipal. Os dados foram organizados por meio de estatística descritiva. Os resultados permitiram identificar dificuldades operacionais, estruturais e tecnológicas na gestão tributária, bem como percepções relacionadas à eficiência administrativa, fiscalização e controle dos tributos municipais. O estudo evidencia fragilidades normativas e operacionais que impactam a arrecadação e a regularidade fiscal do município, ao mesmo tempo em que aponta potencialidades para o fortalecimento da arrecadação própria. Conclui-se que o aprimoramento da gestão tributária em Guaraí-TO depende de planejamento estratégico, modernização tecnológica e qualificação administrativa,

¹ Graduado em Administração pelo Instituto Educacional Santa Catarina Ltda. Graduado em Pedagogia Educação Profissional e Tecnológica pelo IFTO. Aluno do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, em Gestão Pública pela Unitins, TO, Brasil.

² Mestre pelo Programa de Pós-graduação Profissional em Educação, UFT. Bacharel em Direito pela Universidade do Tocantins, UNITINS. Especialista em Docência de Ensino Superior pela Faculdade Suldamérica. Bacharel em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário Luterano de Palmas, CEULP/ULBRA.

³ Doutorando em Educação pela Educanorte. Mestre em Educação pela UFT. Pós-graduado em Gestão Pública e um MBA em Docência no Ensino Superior e Auditoria Contábil. Graduado em Pedagogia pela Faculdade UNIASSELVI, em Administração pelo Centro Universitário ITOP, e em Contabilidade pelas Faculdades Objetivo.



contribuindo para maior eficiência na aplicação dos recursos públicos e para o fortalecimento da autonomia fiscal municipal.

Palavras-chave: Gestão tributária; Município de Guaraí; Planejamento Estratégico; Arrecadação Eficiente; Eficiência Administrativa.

Abstract

Municipal tax management is a central element for the financial autonomy of local entities, especially in small and medium-sized municipalities, characterized by a high dependence on constitutional transfers. In this context, this study aims to analyze the challenges of tax management in the municipality of Guaraí-TO. The research adopted a mixed-methods approach, combining quantitative and descriptive techniques. Bibliographic research and field research were conducted, using a structured questionnaire applied to municipal tax officials. The data were organized using descriptive statistics. The results allowed the identification of operational, structural, and technological difficulties in tax management, as well as perceptions related to administrative efficiency, oversight, and control of municipal taxes. The study highlights normative and operational weaknesses that impact the municipality's revenue collection and fiscal regularity, while also pointing to potential for strengthening its own revenue collection. It concludes that improving tax management in Guaraí-TO depends on strategic planning, technological modernization, and administrative qualification, contributing to greater efficiency in the application of public resources and strengthening municipal fiscal autonomy.

Keywords: Tax management; Municipality of Guaraí; Strategic planning; Efficient revenue collection; Administrative efficiency.

1. Introdução

A gestão tributária municipal constitui um dos pilares fundamentais para a autonomia financeira dos entes federativos no Brasil. A arrecadação eficiente de tributos próprios não apenas garante a manutenção da máquina pública, mas também viabiliza investimentos em políticas públicas essenciais, como saúde, educação, infraestrutura e assistência social. No contexto dos municípios de pequeno e médio porte, os desafios relacionados à arrecadação tornam-se ainda mais evidentes, especialmente diante da elevada dependência das transferências constitucionais. (Machado; Flesch, 2024).

O município de Guaraí, localizado na região centro-norte do Estado do Tocantins, está inserido nesse contexto e no que se refere à sua autonomia fiscal, esta encontra fundamento na Constituição Federal de 1988, especialmente nos artigos 145 e 156, que conferem aos entes municipais a prerrogativa de instituir tributos de sua competência, tais como o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) e o Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), além da cobrança de taxas e contribuições de melhoria, conforme os limites estabelecidos pela ordem constitucional vigente.

O sistema tributário nacional é regulamentado pelo Código Tributário Nacional, que disciplina normas gerais de direito tributário aplicáveis aos entes federados. Nesse contexto, a gestão tributária municipal não se limita à simples cobrança de tributos, mas envolve planejamento estratégico, fiscalização eficiente, atualização cadastral, modernização tecnológica e controle da dívida ativa (Lustoza, 2024).

De acordo com Baleeiro (2015), o sistema tributário deve ser compreendido como instrumento de organização financeira do Estado, sendo imprescindível que a



arrecadação ocorra de forma equilibrada, respeitando os princípios da legalidade, capacidade contributiva e eficiência. Além disso, a administração pública está submetida aos princípios constitucionais previstos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim, a eficiência assume papel central na gestão tributária, exigindo que os recursos arrecadados sejam aplicados de maneira racional e estratégica.

Corroborando com essa ideia, Menezes (2019), diz que a eficiência administrativa não se restringe ao cumprimento formal das normas, mas pressupõe resultados positivos para a coletividade. Assim, a arrecadação tributária deve estar associada à melhoria efetiva dos serviços públicos.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa justifica-se pela importância de se compreender os aspectos que envolvem a gestão tributária municipal identificando suas limitações e potencialidades.

Diante disso, este estudo buscou responder a seguinte problemática: quais são os principais desafios enfrentados na gestão tributária de Guaraí-To, considerando a arrecadação e a eficiência na aplicação dos recursos públicos?

Como objetivo geral buscou-se analisar os desafios da gestão tributária no âmbito do município de Guaraí-TO. Os objetivos específicos visaram: Identificar as principais dificuldades enfrentadas na área da gestão tributária; Examinar a percepção dos servidores quanto à eficiência dos instrumentos tecnológicos e sistemas utilizados na coleta municipal; Avaliar os procedimentos administrativos adotados na arrecadação, fiscalização e controle dos tributos municipais; e Identificar possíveis fragilidades normativas ou operacionais que impactam a arrecadação e a regularidade fiscal do município.

Isto posto, este estudo contribui para o debate acadêmico e para o aprimoramento das práticas administrativas locais, podendo servir de base para futuras reformas estruturais no âmbito da administração tributária municipal.

2. Metodologia

A presente pesquisa estrutura-se a partir de uma abordagem quantitativa descritiva com abordagem complementar qualitativa limitada à interpretação dos resultados à luz da literatura, configurando-se como estudo de método misto. A integração dessas abordagens amplia a capacidade explicativa do estudo e fortalece a robustez analítica. A dimensão quantitativa permite mensurar percepções, identificar padrões e organizar dados por meio de frequências e percentuais, contribuindo para maior objetividade na interpretação dos resultados (Lakatos; Marconi, 2021).

Por sua vez, a abordagem qualitativa possibilita compreender significados, percepções institucionais, práticas administrativas e fatores subjetivos que influenciam a gestão tributária. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, valores e atitudes, sendo especialmente adequada para análise de fenômenos sociais complexos. Parte-se da compreensão de que a metodologia constitui o caminho sistematizado para a construção do conhecimento, definindo técnicas, instrumentos e estratégias capazes de responder ao problema de pesquisa proposto.

Nos termos de Gil (2019), a pesquisa científica demanda planejamento estruturado, definição clara de objetivos e seleção adequada de técnicas de coleta e análise de dados, de modo a assegurar validade e confiabilidade aos resultados. Assim, o delineamento metodológico deste estudo foi definido considerando a natureza do objeto a gestão tributária municipal e sua inserção no campo da Administração Pública.



No contexto da Administração Pública, a adoção do método misto é particularmente relevante, pois permite analisar simultaneamente aspectos normativos, técnicos e humanos da gestão fiscal municipal, respeitando a complexidade institucional que caracteriza a esfera pública (Oliveira, 2024).

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi realizada em duas etapas complementares, sendo a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica realizada a partir de obras, artigos científicos, legislações e documentos normativos pertinentes ao tema da gestão tributária e da administração pública, pois segundo Severino (2016), a pesquisa bibliográfica constitui etapa essencial para a fundamentação teórica, pois fornece o embasamento conceitual necessário à análise do objeto.

A pesquisa de campo, foi realizada com os servidores envolvidos na gestão tributária municipal. Esse tipo de pesquisa possibilita o aprofundamento de questões específicas mediante investigação direta da realidade estudada (Gil, 2019).

Foram entrevistados, por meio de questionário estruturado, 20 funcionários, incluindo 15 de carreira e 5 contratados temporariamente, abrangendo diferentes níveis de escolaridade, do ensino médio ao superior, e atuando em sua área de formação.

Desse modo, o principal instrumento de coleta de dados foi um questionário, composto por 16 perguntas fechadas. Os dados quantitativos foram organizados em tabelas permitindo interpretação estatística descritiva sob a ótica da literatura pertinente.

A aplicação do instrumento ocorreu junto aos servidores que atuam na coletoria municipal e nos setores diretamente vinculados à arrecadação tributária municipal, com observância aos princípios éticos aplicáveis às investigações científicas, garantindo sigilo das informações e utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. A participação dos respondentes ocorreu de forma voluntária, mediante esclarecimento prévio acerca dos objetivos do estudo.

3. Resultados e Discussão

A Prefeitura de Guaraí disponibiliza em seu Portal da Transparência informações relativas às receitas e despesas do município, bem como relatórios de gestão fiscal que permitem à sociedade acompanhar a execução do orçamento e o desempenho da arrecadação tributária.

Esse tipo de transparência é fundamental para fortalecer a confiança da população no sistema tributário municipal, além de permitir o controle social sobre as atividades fiscais e orçamentárias. A publicação de relatórios de gestão fiscal, por exemplo, está alinhada com as exigências legais estabelecidas pela LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal e outras normas federais que disciplinam a administração pública no Brasil, refletindo a compromisso com a governança pública responsável (Santos; Pinto, 2025).

Conforme os dados disponibilizados no Portal da Transparência de Guaraí-TO, os tributos municipais representam a principal fonte de receitas próprias. Entre os tributos de maior relevância estão o IPTU - Imposto Predial e Territorial Urbano o qual incide sobre a propriedade imobiliária urbana e é calculado com base no valor venal dos imóveis, tendo a regulamentação de sua cobrança, descontos e parcelamentos detalhados no calendário fiscal anual. Esse imposto é fundamental para o financiamento das despesas municipais e investimentos em serviços locais. Há também o ISSQN - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, o qual é o tributo cobrado sobre a prestação de serviços no território municipal. Esse imposto, tem sua alíquota variável conforme o tipo de serviço prestado e é um dos principais tributos que compõem a receita tributária própria



do município. Outro imposto de grande importância é o de Taxas e Contribuições de Melhoria, no qual são incluídas as taxas de licenciamento, alvarás, inspeções e serviços públicos específicos, que representam uma parcela da arrecadação direta, contribuindo para a manutenção dos serviços municipais.

O questionário aplicado aos servidores que atuam na coletoria municipal e nos setores diretamente vinculados à arrecadação tributária de Guaraí – TO, apresentam dados relevantes sobre a gestão tributária e expõe fatores que incidem no desenvolvimento do município como um todo.

Desse modo, o questionário foi dividido em eixos estruturantes como perfil dos respondentes, arrecadação tributária, fiscalização e controle, estrutura e capacitação e eficiência na aplicação dos recursos.

Nesse sentido, a tabela 1 apresenta a distribuição dos 20 servidores participantes conforme o cargo ou função exercida no âmbito da arrecadação tributária do município de Guaraí-TO.

Tabela1: Perfil do respondente - cargo ou função

Cargo/Função	Frequência Absoluta (fi)	Frequência Relativa (%)
Fiscal de Tributos	3	15%
Assistente Administrativo	13	65%
Coletor Municipal	1	5%
Auditor Fiscal	1	5%
Técnico Tributário	2	10%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Conforme demonstrado na Tabela 1, observa-se predominância do cargo de assistente administrativo (65%), seguido de fiscal de tributos (15%) e técnico tributário (10%). Os cargos de auditor fiscal (5%) e coletor municipal (5%) apresentam menor representatividade na amostra.

A análise da tabela evidencia que a maior parte dos respondentes encontra-se diretamente vinculada às atividades administrativas. Tal configuração demonstra uma alta concentração de assistentes administrativos o que pode indicar uma estrutura voltada para o suporte de operações, mas também pode evidenciar uma carência de profissionais em áreas críticas, como a fiscalização tributária. A menor incidência de auditores fiscais e coletores pode indicar limitação estrutural do quadro técnico especializado, aspecto esse, que pode impactar o planejamento estratégico da arrecadação, a modernização dos sistemas de controle e o aprimoramento dos mecanismos de combate à evasão fiscal.

Nesse sentido, é perceptível a necessidade de revisão na estratégia de alocação de recursos humanos, visando fortalecer a fiscalização e a arrecadação, pois conforme Di Pietro (2023), a eficiência administrativa decorre da articulação entre funções técnicas, operacionais e de apoio, especialmente no contexto da gestão pública contemporânea orientada por resultados.

Com a finalidade de compreender o perfil funcional dos servidores lotados no setor tributário municipal, especialmente no que se refere ao tempo de experiência na área, procedeu-se ao levantamento da variável “tempo de atuação no setor tributário”. Assim, os resultados obtidos encontram-se apresentados na tabela 2 a seguir.



Tabela 2: Perfil do respondente - tempo de atuação no setor tributário

Tempo de atuação	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Menos de 1 ano	5	25%
De 1 a 3 anos	5	25%
De 4 a 8 anos	2	10%
Mais de 8 anos	8	40%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A tabela 2, demonstra que 40% dos servidores atuam há mais de oito anos na função, 25% tem menos de um ano, 25% entre um e três anos na função e 10% tem entre quatro e oito anos.

A análise da distribuição do tempo de atuação dos servidores no setor tributário evidencia um quadro funcional com predominância de profissionais experientes. Observa-se que 40% dos respondentes possuem mais de oito anos de atuação na área, o que demonstra a existência de um núcleo técnico consolidado e com acúmulo significativo de conhecimento institucional.

Por outro lado, verifica-se que 25% dos participantes possuem menos de um ano de atuação e em igual percentual 25% apresentam entre um e três anos de experiência e 50% do quadro com até três anos de exercício no setor. Tal configuração indica um processo recente de renovação ou recomposição da equipe, o que pode impactar tanto positivamente, pela inserção de novas perspectivas e atualização técnica, quanto negativamente, caso não haja políticas estruturadas de capacitação continuada e transferência de conhecimento institucional. A menor representatividade concentra-se na faixa de quatro a oito anos de atuação 10%, sugerindo possível descontinuidade intermediária no tempo de permanência dos servidores no setor.

De modo geral, os dados revelam uma estrutura heterogênea quanto ao tempo de experiência, combinando servidores altamente experientes com parcela significativa de profissionais em fase inicial de atuação.

Ainda buscando a compreensão do perfil dos respondentes, a tabela 3 apresenta o levantamento da variável “vínculo trabalhista no setor tributário”.

Tabela 3: Perfil do respondente – Vínculo trabalhista no setor tributário

Tipo de vínculo trabalhista	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Efetivo	14	70%
Contratado	5	25%
Comissionado	1	5%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A tabela 3 evidencia uma predominância expressiva de servidores efetivos no setor analisado. Dos 20 respondentes, 70% possuem vínculo efetivo, enquanto 25% são contratados temporariamente e apenas 5% ocupa cargo comissionado.

Esse resultado demonstra que a estrutura da arrecadação tributária do município é majoritariamente composta por servidores estáveis, ingressos por meio de concurso público, o que está em consonância com o princípio constitucional da legalidade e da impessoalidade previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

A predominância de efetivos tende a contribuir para maior continuidade administrativa, preservação da memória institucional e fortalecimento da capacidade



técnica do setor, aspectos fundamentais para a eficiência da gestão tributária municipal (Oliveira et al., 2021).

Por outro lado, a presença de 25% de servidores contratados indica certa dependência de vínculos temporários, o que pode estar relacionado a demandas sazonais, carência de pessoal ou limitações orçamentárias. Embora essa modalidade possa oferecer flexibilidade administrativa, ela também pode gerar rotatividade e descontinuidade nas rotinas técnicas, especialmente em uma área estratégica como a arrecadação tributária, que exige conhecimento normativo e domínio dos procedimentos fiscais. (Rodrigues et al., 2024).

A baixa incidência de cargos comissionados 5% sugere que o setor possui reduzida interferência política direta em suas funções operacionais, o que pode ser interpretado positivamente sob a ótica da profissionalização da administração pública e da tecnicidade das atividades arrecadatórias.

A tabela 4 apresenta a percepção dos servidores quanto ao nível de arrecadação própria do município, buscando identificar como os profissionais do setor tributário avaliam a capacidade de geração de receitas próprias no âmbito da administração pública municipal.

Tabela 4: Arrecadação tributária – Percepção sobre a arrecadação própria do município

Percepção sobre a arrecadação própria	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Muito insuficiente	1	5%
Insuficiente	9	45%
Regular	2	10%
Boa	6	30%
Muito boa	2	10%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Os dados evidenciam que 45% dos participantes classificaram a arrecadação como insuficiente, enquanto 5% a consideram muito insuficiente, totalizando 50% das respostas concentradas em avaliações negativas. Esse resultado demonstra que metade dos servidores percebe fragilidades na capacidade arrecadatória municipal, o que pode indicar limitações estruturais, operacionais ou normativas no sistema tributário local.

Por outro lado, 30% dos respondentes avaliaram a arrecadação como boa, e 10% como muito boa, somando 40% de percepções positivas. Esse percentual revela que, embora existam críticas significativas, parte considerável dos servidores reconhece avanços ou eficiência relativa na gestão da receita própria. Já 10% classificaram a arrecadação como regular, posicionando-se em uma avaliação intermediária.

No contexto da Administração Pública, uma arrecadação própria considerada insuficiente compromete a autonomia financeira do município e aumenta a dependência de transferências intergovernamentais, impactando diretamente a capacidade de planejamento e execução de políticas públicas (Silva, 2025).

Com o objetivo de identificar os principais entraves enfrentados pela administração tributária municipal, questionou-se aos respondentes quais tributos apresentam maiores dificuldades de arrecadação. Os resultados obtidos estão sistematizados na tabela 5.



Tabela 5: Arrecadação tributária -Tributos com maiores dificuldades de arrecadação

Tributo	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
IPTU	5	25%
ISS	5	25%
ITBI	3	15%
Taxas	2	10%
Dívida Ativa	5	25%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A análise da tabela 5 demonstra que 25% dos respondentes apontaram o IPTU como tributo com maior dificuldade de arrecadação, um igual percentual de 25% apontou o ISS e 25% a Dívida Ativa como os tributos que apresentam maiores dificuldades de arrecadação no município, concentrando juntos 75% das respostas. Para 15% dos respondentes o ITBI e para 10% são as taxas os tributos de difícil arrecadação. Esse resultado mostra que os principais desafios da gestão tributária municipal estão associados tanto aos tributos de natureza patrimonial, quanto aos vinculados à atividade econômica e aos créditos já constituídos e não quitados.

A tabela 6 apresenta a percepção dos respondentes acerca da relevância da inadimplência como problema no contexto da arrecadação tributária municipal, permitindo identificar o grau de reconhecimento dessa variável como fator limitador da eficiência fiscal.

Tabela 6 – Arrecadação tributária - Percepção sobre a relevância da inadimplência

Percepção	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	6	30%
Não	3	15%
Parcialmente	11	55%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Observa-se que a maioria dos respondentes 55%, considera que a inadimplência é parcialmente um problema relevante para a arrecadação municipal, indicando uma percepção intermediária quanto ao impacto desse fator na gestão tributária.

Para 30% dos participantes a inadimplência é, de fato, um problema relevante, reforçando sua influência direta na redução da capacidade arrecadatória e, consequentemente, na autonomia financeira do município. Apenas 15% entendem que não se trata de um problema significativo.

Isto posto, os dados indicam que a inadimplência é percebida como um fator que merece atenção estratégica da administração tributária, especialmente no desenvolvimento de políticas de cobrança, programas de regularização fiscal e ações de educação tributária, visando ao fortalecimento da arrecadação própria e à sustentabilidade fiscal municipal (Gering; Pinto; Vieira, 2021).

Questionou-se aos respondentes se o cadastro imobiliário municipal está devidamente atualizado, tendo os seguintes resultados apresentados na tabela 7.



Tabela 7 - Arrecadação tributária - Atualização do cadastro imobiliário

Atualização do Cadastro Imobiliário	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	0	0%
Não	0	0%
Parcialmente	20	100%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Conforme a tabela 7, 100% dos respondentes afirmaram que o cadastro imobiliário do município encontra-se parcialmente atualizado, não havendo nenhuma resposta indicando que esteja totalmente atualizado ou totalmente desatualizado.

Esse resultado demonstra uma percepção unânime de que existem inconsistências ou lacunas no cadastro imobiliário municipal. A atualização apenas parcial pode impactar diretamente a eficiência da arrecadação tributária, especialmente no que se refere ao IPTU, uma vez que cadastros desatualizados comprometem a correta identificação dos imóveis, suas características e respectivos valores venais (Gering; Pinto; Vieira, 2021).

Em relação à fiscalização e controle foi questionado aos respondentes sobre a suficiência do número de servidores para atender às demandas da gestão tributária municipal. Assim, a tabela 8 apresenta a percepção dos respondentes acerca desse questionamento.

Tabela 8 – Fiscalização e controle - Suficiência de servidores para atender à demanda da gestão tributária

Resposta	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	2	10%
Não	3	15%
Parcialmente	15	75%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

De acordo os resultados da tabela 8, 75% dos respondentes consideram que o número de servidores é parcialmente suficiente para atender à demanda da gestão tributária. Esse resultado sugere que, embora exista uma estrutura mínima de pessoal, ela não é plenamente adequada para suprir todas as necessidades operacionais do setor.

Observa-se ainda que 15% dos participantes afirmam que o número de servidores não é suficiente, reforçando a percepção de possíveis limitações estruturais que podem comprometer a eficiência da arrecadação, fiscalização e demais atividades administrativas. Apenas 10% consideram o quantitativo de servidores suficiente.

Diante disso, percebe-se a existência de uma possível sobrecarga de trabalho ou necessidade de ampliação do quadro funcional, aspecto que pode impactar diretamente na eficiência da gestão tributária municipal e na capacidade de maximização da arrecadação própria, elemento essencial para a autonomia financeira do município (Gering; Pinto; Vieira, 2021).

Para analisar a percepção dos servidores quanto à eficiência da fiscalização do Imposto Sobre Serviços - ISS, os respondentes foram questionados sobre o nível de eficiência do processo fiscalizatório no município. Os resultados obtidos encontram-se apresentados na tabela 9.



Tabela 9 - Fiscalização e controle - Eficiência da fiscalização do ISS

Eficiência da fiscalização do ISS	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Muito eficiente	1	5%
Eficiente	2	10%
Regular	15	75%
Ineficiente	2	10%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Observa-se que 75% dos respondentes percebem a fiscalização do ISS como regular, indicando que, embora o processo funcione, apresenta limitações que podem comprometer sua plena efetividade. Apenas 15% avaliam a fiscalização como eficiente ou muito eficiente, enquanto 10% a classificam como ineficiente.

Esse resultado indica que a fiscalização do ISS no município não é percebida como plenamente satisfatória, evidenciando possíveis fragilidades estruturais, operacionais ou tecnológicas no setor tributário. A predominância da avaliação regular pode indicar necessidade de aprimoramento nos mecanismos de controle, considerando que o ISS constitui uma das principais fontes de receita própria dos municípios, sendo fundamental para o equilíbrio das finanças públicas locais.

Com o objetivo de verificar o nível de modernização da gestão tributária municipal, investigou-se se o município utiliza sistema eletrônico de emissão de Nota Fiscal de Serviços - NFS-e. Os resultados obtidos estão apresentados na tabela 10.

Tabela 10 - Fiscalização e controle - Utilização de sistema eletrônico de Nota Fiscal de Serviços- NFS-e

Utilização de sistema eletrônico	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	20	100%
Não	0	0%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Conforme demonstrado na tabela 10, 100% dos respondentes afirmaram que o município utiliza sistema eletrônico de Nota Fiscal de Serviços- NFS-e não havendo registros de respostas negativas.

Nesse sentido, observa-se que o município já incorporou ferramentas tecnológicas à gestão tributária, especialmente no que se refere à arrecadação do ISS, o que tende a contribuir para maior controle, transparência, redução da evasão fiscal e agilidade nos procedimentos administrativos. A adoção de sistema eletrônico também favorece a fiscalização, a confiabilidade das informações e a ampliação da base de dados tributários.

Ainda referente à fiscalização e controle, foi questionado aos respondentes se há integração entre o sistema tributário e contábil. O resultado desse questionamento é demonstrado na tabela 11.

Tabela 11 - Fiscalização e controle - Integração entre os sistemas tributário e contábil

Integração entre os sistemas	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	0	0%
Não	0	0%
Parcialmente	15	75%
Não sei informar	5	25%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).



Conforme os dados explicitados pela tabela 11, a maioria dos respondentes 75% considera que há apenas integração parcial entre os sistemas tributário e contábil do município. Esse resultado mostra que, embora exista algum nível de comunicação entre os sistemas, ela não ocorre de forma plena ou automatizada, podendo gerar retrabalho, inconsistências de informações e dificuldades no acompanhamento da arrecadação e da execução orçamentária.

Além disso, 25% dos participantes afirmaram não saber informar se há integração entre os sistemas tributário e contábil. Isso pode indicar falhas na comunicação interna ou desconhecimento técnico acerca do funcionamento sistêmico da gestão fiscal. A ausência de respostas nas opções sim e não reforça a percepção de que a integração não é inexistente, mas também não está plenamente consolidada.

Do ponto de vista da Administração Pública, a integração eficiente entre os sistemas tributário e contábil é fundamental para garantir maior transparência, controle interno e confiabilidade dos dados fiscais, contribuindo para uma gestão mais eficiente da arrecadação municipal (Gering; Pinto; Vieira, 2021).

Em relação à estrutura e capacitação a tabela 12 mostra os resultados obtidos a partir do questionamento sobre capacitação.

Tabela 12 - Estrutura e Capacitação - Capacitação dos servidores do setor tributário

Capacitação periódica	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	3	15%
Não	2	10%
Raramente	15	75%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Conforme demonstrado na tabela 12, a maioria dos respondentes 75% afirmam que os servidores raramente recebem capacitação enquanto apenas 15% indicam que há capacitação regular e 10% afirmam que não há capacitação.

Os dados revelam um cenário preocupante quanto ao investimento em qualificação profissional no setor tributário municipal. A predominância da alternativa raramente sugere que as ações de capacitação não ocorrem de forma sistemática ou planejada, podendo comprometer a atualização técnica dos servidores diante das constantes mudanças na legislação tributária, nos sistemas de arrecadação e nas práticas de gestão pública.

Investigou-se também se a estrutura física e tecnológica no setor tributário é adequada. A tabela 13 mostra o seguinte resultado:

Tabela 13 - Estrutura e Capacitação - Avaliação da estrutura física e tecnológica do setor tributário

Avaliação	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	3	15%
Não	2	10%
Parcialmente	15	75%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A partir dos resultados da tabela 13, constata-se que 75% dos respondentes consideram que a estrutura física e tecnológica do setor tributário é parcialmente adequada, indicando que, embora existam condições mínimas de funcionamento, ainda



há limitações que comprometem a plena eficiência das atividades desempenhadas. Apenas 15% avaliam a estrutura como adequada, enquanto 10% entendem que ela não atende às necessidades do setor. Esse resultado demonstra a existência de fragilidades estruturais, que podem impactar diretamente na eficiência da arrecadação e na qualidade dos serviços prestados ao contribuinte.

Referente à eficiência na aplicação dos recursos questionou-se aos respondentes se a arrecadação própria reduz a dependência de transferências como FPM e ICMS. Os resultados são apresentados por meio da tabela 14.

Tabela 14 - Eficiência na aplicação dos recursos-Percepção sobre a arrecadação própria e a redução da dependência de transferências - FPM e ICMS.

Resposta	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	14	70%
Não	5	25%
Parcialmente	1	5%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A partir dos resultados da tabela 14, 70% dos respondentes afirmam que a arrecadação própria reduz a dependência de transferências constitucionais, como o Fundo de Participação dos Municípios - FPM e o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS. Esse resultado representa uma percepção majoritária de que o fortalecimento da receita própria contribui significativamente para a autonomia financeira municipal.

Por outro lado, 25% dos participantes entendem que a arrecadação própria não reduz essa dependência, enquanto 5% avaliam que a redução ocorre apenas parcialmente. Esses dados mostram que, embora haja reconhecimento da importância da arrecadação própria, ainda existem percepções divergentes quanto à sua efetividade prática na diminuição da vulnerabilidade fiscal do município em relação às transferências intergovernamentais.

A pesquisa também buscou identificar se na percepção dos respondentes, o município possui planejamento estratégico voltado ao aumento da arrecadação própria sem a necessidade de elevação da carga tributária como mostra a tabela 15.

Tabela 15 - Eficiência na aplicação dos recursos - Existência de planejamento estratégico para aumentar a arrecadação sem elevação de impostos

Resposta	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	6	30%
Não	5	25%
Não sei informar	9	45%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Os dados evidenciam que 45% dos respondentes não sabem informar se existe planejamento estratégico voltado ao aumento da arrecadação sem elevação de impostos, representando a maior parcela da amostra. Esse resultado pode indicar fragilidade na comunicação interna da gestão ou ausência de transparência quanto às diretrizes estratégicas adotadas pelo setor tributário. Por outro lado, 30% dos participantes reconhecem a existência desse planejamento, enquanto 25% afirmam que ele não existe.



A relativa proximidade entre as respostas “Sim” e “Não” demonstra percepções divergentes entre os servidores, o que pode refletir falta de formalização institucional do planejamento ou insuficiente disseminação das estratégias administrativas. Conforme Silva (2025), a ausência de clareza sobre o planejamento estratégico compromete a eficiência gerencial e a consolidação de práticas voltadas ao fortalecimento da arrecadação própria.

Ainda referente à eficiência na aplicação dos recursos arrecadados pelo município, a tabela 16 apresenta a percepção dos respondentes acerca desse questionamento.

Tabela 16 - Eficiência na aplicação dos recursos - Percepção sobre a eficiência na aplicação dos recursos arrecadados

Percepção sobre a aplicação dos recursos	Frequência Absoluta (f)	Frequência Relativa (%)
Sim	2	10%
Não	3	15%
Parcialmente	15	75%
Total	20	100%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O resultado mostra que a maioria dos participantes 75%, considera que os recursos arrecadados são aplicados parcialmente de forma eficiente, evidenciando que, embora existam avanços na gestão dos recursos públicos, ainda há limitações quanto à plena efetividade na aplicação das receitas municipais. Apenas 10% dos respondentes avaliam que os recursos são aplicados de forma totalmente eficiente, enquanto 15% entendem que não há eficiência na aplicação.

Esses resultados sugerem que a gestão municipal apresenta desempenho intermediário quanto à utilização dos recursos arrecadados, trazendo à tona a necessidade de aprimoramento nos mecanismos de planejamento, controle e avaliação das despesas públicas, visando maior transparência, racionalidade no gasto e melhor retorno à sociedade.

4. Considerações Finais

O estudo evidencia que a gestão tributária municipal de Guaraí-TO, apresenta uma estrutura predominantemente administrativa, com forte concentração de servidores em função que não estão diretamente ligados à atividade-fim da arrecadação e fiscalização. Esse cenário pode impactar diretamente a eficiência da arrecadação e o fortalecimento da capacidade fiscal do município.

Foi possível identificar a necessidade de políticas sistemáticas de capacitação e treinamento contínuo, considerando que a pesquisa evidenciou que esse é um ponto com bastante fragilidade. Além disso, pode-se constatar que apesar de haver um maior quantitativo de servidores em regime efetivo, há também um número considerável em regime de contratos/comissionados, sendo este um fator que poderá gerar certa descontinuidade nas ações estratégicas da gestão tributária.

No tocante à percepção sobre a arrecadação ficou evidente que há desafios tanto na tributação patrimonial quanto na recuperação de créditos tributários. A pesquisa mostrou que a maioria dos respondentes avalia parcialmente aspectos como suficiência de servidores, estrutura física e tecnológica e aplicação dos recursos arrecadados, demonstrando percepção de que há avanços, porém ainda insuficientes para garantir uma gestão tributária plenamente eficiente e estratégica.



Dessa forma, conclui-se que a gestão tributária municipal de Guaraí-TO, apresenta bases institucionais importantes como quadro majoritariamente efetivo e utilização de sistema eletrônico, porém enfrenta limitações estruturais, operacionais e estratégicas que impactam diretamente sua capacidade arrecadatória. Torna-se fundamental investir na atualização do cadastro imobiliário, no fortalecimento da fiscalização, na integração plena dos sistemas, na capacitação periódica dos servidores e na elaboração de planejamento estratégico voltado ao aumento da arrecadação sem elevação da carga tributária.

Essas medidas podem contribuir para a ampliação da autonomia financeira municipal, redução da dependência de transferências constitucionais e melhoria da aplicação dos recursos públicos, fortalecendo, assim, a gestão fiscal e o desenvolvimento local.

Referências

BALEEIRO, Aliomar. **Direito tributário brasileiro**. Atualizado por Misabel Abreu Machado Derzi. 13 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 de jan. 2026.

BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal** – LRF. Brasília – DF: Senado Federal, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

GERING, Silvia Maria Parmeggiani. PINTO, Nelson Guilherme Machado. VIEIRA, Kelmara Mende. Causas e consequências da inadimplência: uma análise sob diferentes dimensões. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**, v. 11, 2021. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8630975>. Acesso em: 13 de jan. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUARAI. **Portal da Transparência**: Informações institucionais. 2025. Disponível em: <https://guarai.to.gov.br/transparencia/principal/>. Acesso em: nov. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LUSTOZA, Helton Kramer. **Administração Tributária Municipal: Estratégias Avançadas para eficiência na Arrecadação** [livro eletrônico] São Paulo: Dialética, 2024.

MENEZES, Paulo Sousa Leão. **A eficiência administrativa e a administração tributária**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Financeiro) - Faculdade de Direito, University of São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em <https://doi.org/10.11606/D.2.2019.tde-30072020-142433>. Acesso em: 13 de jan. 2026.



MACHADO, Anderson Sauzem. FLESCH, João Arthur Santos. **O federalismo fiscal e as formas de arrecadação dos municípios brasileiros**: Considerações sobre o impacto da reforma tributária. 2024. Disponível em <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/issue/view/168>. Acesso em: 10 de jan. 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

OLIVEIRA, André Luiz Santos de. **O estudo de caso e os métodos mistos**: utilização de técnicas quantitativas em complementaridade à pesquisa qualitativa. 2024. Disponível em <https://zenodo.org/records/12538961>. Acesso em: 10 de jan. 2026.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. PAULA, Maria Thereza Mota Sampaio de. PAIVA, Lincoln Ribas de Oliveira. ANDRADE, Kimberly Ohana Freitas. COURA, Éder Rocha. A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 11(2) 2021. Disponível em <https://doi.org/10.23925/recape.v11i2.44754>. Acesso em: 11 de jan. 2026.

RODRIGUES, Beatriz Cristina da Silva; FERNANDES, Daniely Vitória Rodrigues; OLIVEIRA, Lorena Vitória Santana de; CARDOSO, Vitor Henrique. **Análise da eficiência da gestão tributária de uma prefeitura do interior do Estado de São Paulo**, 2024. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Contabilidade) – Etec Doutor Renato Cordeiro, Birigui, 2024. Disponível em <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28928>. Acesso em: 10 de jan. 2026.

SANTOS, Geovanna Ferreira dos; PINTO, Derli Antunes. **Curso de Ciências Contábeis - A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) como instrumento de gestão fiscal para a administração pública**. 2025. Disponível em <https://revistas.icesp.br/index.php/Real/article/view/6125>. Acesso em: 10 de jan. 2026.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, John Lennon Duarte da. **Cadastro imobiliário do município de Acarape-CE**: análise da necessidade de atualização cadastral para incremento da arrecadação do IPTU e melhoria na prestação de serviço ao contribuinte - Redenção, 2025. Disponível em <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/7424> . Acesso em: 12 de jan. 2026.