

## **RESUMO**

**Ao iniciar-se na carreira, o fiscal de tributos normalmente depara-se com as mais diversas situações, momentos e maneiras de ser e pensar, no município que passará a residir e trabalhar.**

**O impacto inicial, os desafios da identidade diante das mudanças e o valor e interferência das normas culturais no espaço e no tempo são discutidos em cenários representativos de municípios brasileiros, indicando a conveniência da Administração Tributária elaborar, programar e aperfeiçoar continuamente procedimentos que facilitem a eficaz integração sócio profissional de fiscais de tributos, como forma inclusive de fortalecer e aprimorar os mecanismos de fiscalização e arrecadação.**

**No primeiro cenário são apresentadas alternativas para a Administração Tributária integrar o fiscal de tributos, conciliando objetivos e normas de trabalho com o adequado acatamento de valores da cultura local.**

**O capítulo seguinte esboça aspectos da carreira de fiscal de tributos em municípios com suas estruturas socioeconômicas passando por um período de sensível transição.**

**São enfatizadas as vantagens em desenvolver as competências comportamentais do fiscal de tributos, objetivando maior efetividade na consecução de metas da Administração Tributária, sem descuidar-se da atenção devida ao momento específico pelo qual o município atravessa.**

**Por último, há considerações relacionadas com a mudança do fiscal de tributos para municípios de maior porte.**

**Nesse caso, há cidades nas quais linhas tênues sinalizam o real alcance de saberes tradicionais, idealizações e as formas de inclusão social.**

**O texto indica opções da Administração Tributária para integrar, desenvolver e otimizar a compreensão e atuação do fiscal de tributos nesta fase.**

**Com a perspectiva de planejamento e consecução de projetos de gestão e desenvolvimento de recursos humanos a curto, médio e longo prazos, a Administração Tributária deve continuamente atentar para a dinâmica da integração e promover a sintonia rápida, efetiva e proveitosa entre os fiscais de tributos e segmentos da sociedade tendo em vista que dessa forma os objetivos de arrecadação e fiscalização são mais eficazmente compreendidos e alcançados.**

**Palavras-chave: Identidade; municípios; fiscal de tributos; cultura. Administração Tributária**

## **INTRODUÇÃO**

**A extraordinária diversidade cultural e os acentuados desníveis econômicos entre os municípios brasileiros evidenciam a complexidade do contexto macroeconômico e social no qual atua a Administração Tributária .**

**Exprimem também o significativo potencial de situações e estruturas de sistemas sociais pelas quais o fiscal de tributos poderá interagir ao instalar-se em um município.**

**Os evidentes contrastes no Brasil, já na década de 1980 foram condensados na expressão “Belíndia”.**

**O termo evidenciava a dramática existência das poucas regiões do país com um grau de desenvolvimento semelhante ao da Bélgica, coexistindo com muitas outras de níveis próximos às regiões miseráveis da Índia.**

**Essa expressão sugerindo os arquipélagos sociais, culturais e econômicos, por vezes é ainda é empregada na mídia para ilustrar as desigualdades que continuam a existir no Brasil.**

**Outras expressões e clichês como País Continente, Os dois Brasis, País Verde, Existem vários Brasis dentro do Brasil e A nação rumo ao primeiro mundo, prestam-se igualmente para traduzir as complexidades econômicas, geográficas e humanas entre os 5.564 municípios brasileiros.**

**O fiscal de tributos uma vez investido no cargo, normalmente passa a residir e trabalhar em pequenos municípios.**

**É importante enfatizar que os fortes sentimentos de união e brasilidade praticamente afiançam uma transição natural ao município.**

**Além dessa propensão natural em nosso país, há a facilidade de adaptação, afetuosidade e a competência para promover e incentivar a conciliação com outros atributos do povo brasileiro, notadamente os que favorecem as relações sociais e acomodação na sociedade.**

**Entretanto, normalmente é uma fase de significativas mudanças em sua vida social e na natureza de sua ocupação.**

**O fiscal de tributos possui considerável domínio do conjunto teórico para auditar empresas e situações que ensejem a tributação.**

**Esse amplo conhecimento apresentará melhores resultados já no curto prazo se houver interação às especificidades do cargo, às condições e peculiaridades da Administração Tributária e, não menos importante, à cultura do município, suas redes de relacionamentos e exigências sociais.**

**O modo de vida de cada município tem múltiplas texturas; seu tecido social é rico e pleno de contradições. A cultura com suas várias estruturas, em particular as sociais, têm um grande peso para formar e modelar a identidade. Tanto quanto o domínio de procedimentos, técnicas e legislação, o fiscal de tributos terá que ter atitudes e comportamentos compatíveis, inclusive à realidade cultural do município.**

**A aceitação das novas normas sociais, a reação aos estímulos do ambiente e a ação dos mecanismos de defesa da estrutura psicológica são alguns dos focos sobre os quais poderão ocorrer mudanças ou reflexão nos padrões de construção da identidade pessoal, principalmente nos primeiros meses, nos quais os contrastes impressionam com maior intensidade.**

**O sistema de administração dos recursos humanos deve atuar de forma a permitir à Administração Tributária selecionar, manter, motivar e desenvolver com elevado grau de qualidade, seus quadros funcionais, e em particular os fiscais de tributos.**

**Especial ênfase deve ser dispensada ao período a partir do qual o fiscal de tributos é empossado no cargo, eis que investimentos realizados nos períodos iniciais acarretam, via de regra, altos níveis de comprometimento e satisfação.**

**As políticas, práticas e ações voltadas aos recursos humanos compreendem a atuação integrada e sistêmica de sub sistemas, respeitando a cultura organizacional, e um enfoque voltado à obtenção de resultados para o atendimento das demandas da sociedade.**

**Em uma perspectiva ampla e de longo prazo , os sub sistemas de recursos humanos atuariam em :**

**modernização da legislação de pessoal  
processos de recrutamento e seleção  
remuneração  
planos de carreira  
gestão de desempenho  
pesquisa e atuação no clima organizacional**

**elaboração, análise e ações com fundamento em indicadores de competência, resultados, produtividade e eficácia**  
**comunicação e relacionamentos com sindicatos, entidades e organizações do macro ambiente**  
**gestão de competências**  
**administração participativa**  
**planejamento estratégico dos recursos humanos**  
**inteligência competitiva**  
**treinamento e desenvolvimento / integração dos recursos humanos.**

**A ênfase desse estudo recai na integração e desenvolvimento das competências sociais de fiscais de tributos, nos períodos de transição imediatamente anteriores ao início de suas atividades profissionais em municípios.**

**O desenho organizacional do sistema de recursos humanos pressupõem o funcionamento de um sub sistema de treinamento e desenvolvimento com flexibilidade suficiente para reunir, analisar, formatar e ministrar conteúdos programáticos e executar tarefas complementares relacionadas com o aprimoramento das competências sociais dos ocupantes do cargo de fiscal de tributos.**

**Desde essa fase inicial pode-se buscar pelo emprego de medidas simples, eficazes e de fácil gestão para apoiar o fiscal de tributos, procurando atender as necessidades de capacitação e desenvolvimento desses quadros da Administração Tributária.**

**No estágio inicial dessa integração, as ações serão complementares ao conteúdo de programas de ambientação na administração pública destinados a promover indistintamente a adaptação de todos os servidores que assumem em estágio probatório, num dado período.**

**A introdução de novos parâmetros na integração dos fiscais de tributos no planejamento estratégico da Administração Tributária, poderá conduzir, no médio prazo, à reformulações no programa de treinamento que antecede a posse, com o estudo, análises e exposição de prováveis situações no ambiente de trabalho das regiões onde atuarão.**

**Com essa integração, já no curto prazo a Administração Tributária obterá um desempenho mais eficaz dos fiscais de tributos, com resultados em benefício ao atendimento de suas metas e das demandas da sociedade.**

## **A IDENTIDADE CULTURAL DO MUNICÍPIO**

**Os moradores dos municípios constroem uma permanente evolução de hábitos, costumes e comportamentos em seu cotidiano.**

**Empresas de porte, com a chamada “antropologia de consumo” pesquisam comportamentos dos consumidores em seu contexto sócio cultural. Do resultado dessas pesquisas podem ser definidas estratégias e desenvolvimento de produtos/serviços que aumentam as vendas em até 25 %.**

**Do ponto de vista econômico como exemplificado com as ações empresariais ou na perspectiva de benéfica e necessária interação social prevalece a conclusão de que a importância da cultura local é inquestionável e basilar.**

**Essa importância da cultura local indica que a Administração Tributária pode inclusive basear-se no que for compatível , nas experiências do segmento privado e de organizações para promover a sistemática coleta de interpretação de informações do meio social e estruturar um banco de dados com a finalidade de reunir informações, pesquisas, relatos e estudos úteis à integração e aperfeiçoamento de fiscais de tributos nos diversos municípios de uma região.**

**Esse projeto tem seu valor realçado, ao lembrarmos que na maioria dos casos, os conteúdos programáticos dos cursos superiores, pouco contribuem para despertar maior interesse e fornecer informações dos cargos próprios da fiscalização direta de tributos.**

**O concurso público pode incluir o conhecimento de aspectos econômicos e sociais do Estado, contribuindo de certa forma com um conhecimento algo mais detalhado do meio social.**

**Esse novo módulo de treinamento - integração à normas sociais e culturais - , acrescentará um indispensável conteúdo às aulas de cursos preparatórios e ao treinamento proporcionado pelo órgão fazendário muitas vezes incluindo o exame de aspectos relacionados com ética, comportamento do contribuinte e técnicas de abordagem do sonegador, sendo o valor da cultura de municípios abordado, por vezes, basicamente de forma transversal.**

**A formação teórica do fiscal de tributos no âmbito fazendário, geralmente é bastante voltada para conhecimentos técnicos e de legislação aplicada. Áreas nas quais o conhecimento de culturas é valorizado, como sociologia, história, psicologia e antropologia, via de regra, não tem um maior destaque.**

**O fiscal de tributos detém uma experiência anterior social e profissional além de entendimento alicerçado em informações veiculadas pela mídia, análise de textos e estatísticas e, em estágios mais próximos à posse, contatos com fiscais de tributos e entidades representativas da categoria. Normalmente, tais conhecimentos não se revelam suficientes ou precisos sobre a” total “ dimensão dos trabalhos de fiscalização.**

**De forma geral, mesmo com um quadro referencial incompleto , o entendimento, adaptação e atuação na nova realidade circundante tendem a transcorrer sem maiores incidentes.**

**Mas podem ocorrer situações que comprometam, principalmente no curto prazo , os resultados pretendidos pela Administração Tributária.**

### **A INFLUÊNCIA DE “PEQUENOS NADAS”**

**O fiscal de tributos residirá e trabalhará em municípios previamente definidos pelo Estado; portanto , invariavelmente é reduzida a plena manifestação de sua vontade na escolha do município no qual atuará.**

**A expectativa e o desejo verdadeiro de acerto quanto a fixar residência no município foram normalmente precedidas de poucas oportunidades de conhecer e avaliar adequadamente o cargo, o perfil detalhado da entidade fazendária e sua vocação e adaptação para a atividade fiscal.**

**É provável que não tenha reunido e assimilado completa e convenientemente experiências e informações que lhe permitam avaliar, com o necessário grau de acerto, sua capacidade de adaptação às novas normas culturais , a adequação de traços de sua personalidade como criatividade e flexibilidade, além do efetivo interesse em mudar e o risco nas mudanças de carreira e município.**

**Diversas situações podem prejudicar a correção de seu julgamento sobre sua vida em uma cidade de pequeno porte: a idealização dos aspectos positivos de pequenos municípios, textos veiculados ou com interpretações eivadas de preconceitos ou com dados desatualizados, além das informações comprometidas com um viés metodológico ou político.**

**Dessa forma, em meio à intensa diversidade cultural e os acentuados desníveis econômicos do Brasil, a mudança para o município no qual iniciará as atividades, pode apresentar peculiaridades e situações que influenciem ou até mesmo comprometam a adaptação inicial do fiscal de tributos e, em consequência, o alcance dos resultados pretendidos pela Administração Tributária.**

**Parte significativa da identidade do fiscal de tributos decorre de experiências determinadas pelo seu ambiente social. Alcançou critérios estéticos, acumulou informações e desenvolveu sua individualidade no sistema social a qual pertencia. A vida no município para o qual foi designado representa uma nova e também desafiadora realidade.**

**Nessa cidade, a organização social, os hábitos, rotinas e regras de conduta têm um valor próprio e bem definido.**

**Nunca é demais enfatizar que a comunidade é o reflexo da maneira pela qual os habitantes interagem entre si; há um tipo particular de mentalidade que norteia o seu cotidiano.**

**Os comportamentos em desacordo com as normas não escritas e com a cultura do município interferem em seu equilíbrio.**

**Ao questionar e posicionar-se em sua nova realidade sócio profissional, o fiscal de tributos percebe como acertadamente ponderou o consultor Sergio Reginatto, em uma oportunidade, que “não há papel mais difícil do que ser como a gente é de verdade”.**

**Até o fiscal de tributos assimilar adequadamente o fator cultural e ter uma apropriada afinidade com os rudimentos econômicos do município relacionados com a tributação, sua identidade terá que se confrontar com realidades que muito provavelmente atendem a uma lógica própria ou com uma visão de mundo algo distinta do seu meio de socialização.**

**Estudos específicos indicam que a relação emocional, via de regra, influi sobre a capacidade cognitiva e interfere na capacidade de pensar e julgar objetivamente.**

**As emoções e os sentimentos tendem a influenciar a interpretação da realidade do município.**

**Há estudos sugerindo que a interação entre o fiscal de tributos e as organizações sociais passa pela sensível influência dos papéis emotivos e simbólicos. A incerteza e o risco são componentes complexos intervindo nessa conformação da identidade e no trabalho do fiscal de tributos.**

**No município, há um cotidiano de costumes fundados pelo passado comum em um ambiente aparentemente sereno. Entretanto, há espaço para muitos comportamentos**

**impulsionados pela ambição de poder, riqueza ou pela tentativa de romper com a inércia e imposições sociais.**

**Podemos estimar com relativa segurança sobre as expectativas e incertezas do fiscal de tributos nesse período .**

**Para tanto, basta lembrar que as percepções da complexidade de transição de carreiras e mudanças na vida profissional levam importantes empresas privadas a contratarem consultorias para assessorar no gerenciamento de mudanças em projetos de reestruturação, expansão, fusão e incorporação. Ainda nas empresas privadas, pode haver a participação efetiva de quadros especializados em recursos humanos, chegando até a envolver criteriosamente, os familiares dos profissionais nos procedimentos de mudanças.**

## **PADRÕES CULTURAIS**

**A integração abrangendo também a variável comportamental facilita a adaptação do agente ao desempenho das funções que lhe são designadas pela Administração Tributária.**

**Há uma expectativa de determinados comportamentos em conformidade com o cargo de fiscal de tributos.**

**Nesse contexto há o papel esperado, o percebido e o realizado. Por vezes a conformidade não se concretiza no lapso de tempo normalmente esperado.**

**Exemplos em outras áreas profissionais permitem comparar comportamentos e atitudes com possível ou relativo distanciamento dos padrões normalmente aguardados, sendo úteis para análises mais pormenorizadas e para subsidiar tomadas de posições quanto a um comportamento por vezes distante do esperado e suas possíveis influências no ambiente de trabalho, nos projetos locais da Administração Tributária e a provável repercussão na comunidade.**

**Na área jurídica há a disfunção comportamental comumente designada , como “juizite”.**

**A expressão rotula um comportamento pouco eficaz de alguns juizes recentemente empossados após a aprovação em rigorosos concursos públicos de provas e títulos.**



**A exagerada alta estima desses profissionais pode resultar em decisões extravagantes ou em distanciamento da comunidade.**

**Em outra vertente, há correntes de pensamento no meio jurídico que buscam a valorização de decisões regionais, em tese mais orientadas na concepção de direitos e valores predominantes na região.**

**Há casos relativamente recentes de pareceres de juristas que apóiam a interpretação de leis federais considerando a influência das essencialmente distintas peculiaridades regionais.**

**Essas situações, a despeito de diversas especificidades, ilustram o quanto é importante à Administração Tributária investir em programas de integração ao sistema de idéias, conhecimentos, atitudes e padrões de comportamento do município, face tanto a influência da cultura local como em possíveis conseqüências contraproducentes de interpretações essencialmente pessoais.**

**O enfoque da importância e valor da cultura local na fiscalização é particularizado no resumo e comentários de uma crônica, narrando um antigo acontecimento em um pequeno município.**

**Mesmo atendo-se aos limites jornalísticos desse gênero jornalístico, sua leitura deixa bem nítido o quanto os comportamentos, ações, atitudes e reflexões formadas no município, estabelecem padrões comuns à sociedade local.**

**Esses padrões usuais esboçam a identidade local e permitem que a comunidade tenha tanto a sua compreensão do macro ambiente, como também sugere como interagir sobre ele. No caso narrado na crônica, trata-se da réplica à um início de fiscalização.**

**Em muitos municípios, os costumes ainda exprimem vontades, expressam um grau de poder da coletividade e, não raras vezes, explicam comportamentos de parcelas da comunidade.**

**Ulpiano definiu costumes como “o tácito consenso do povo, inveterado por longo uso”.**

## **A PRIMEIRA BATIDA**

**A crônica, sugestivamente intitulada “A Primeira Batida”, assumindo um caráter atemporal, crítico, reflexivo e bem humorado, se presta a discutir a correção de procedimentos e opiniões e estabelece condições para a análise da difícil situação de um agente público em sua primeira atividade de “fiscalização”.**

**Torna claro o quanto é importante o adequado acatamento aos valores, hábitos e redes de relacionamento, enfim à identidade cultural do município.**

**Exemplifica também o conflito que se estabelece com a introdução de novas e legítimas regras uma vez que a sua execução acarreta alterações no sistema social estabelecido anteriormente à tais regras.**

**Essa crônica, buscando atingir a sensibilidade vivenciada no cotidiano das atividades de fiscalização, tem seu clímax ao captar o intenso embaraço de um agente público em sua primeira “fiscalização” das condições de higiene de um “empório” localizado na área central de um então pequeno município.**

**O autor inicia a crônica lembrando o término do curso de medicina, seguido da nomeação para trabalhar em um município, à época “distante” dos centros de maior expressão.**

**Conta que assumiu diversos encargos, entre os quais o de médico, diretor de um órgão de assistência social para abrigar “meninos e meninas de rua que seu Ribas em suas andanças Paraná afora ia arrebanhando e lá deixando para instrução, educação e recuperação” e por último, acumulava também o cargo de Chefe do Posto de Higiene.**

**Destaca que essa última função conferia-lhe autoridade, poder e projeção.**

**Uma vez tendo organizado convenientemente as duas primeiras funções, restou-lhe tempo para iniciar-se em sua última atividade, a fiscalização sanitária.**

**Com essa disposição, encaminhou-se à Casa de Frutas do Feliciano, um “empório” bem perto da praça.**

**O proprietário era bastante conhecido no município. Cumprimentou-o amavelmente, perguntando - “Então como é que vai o nosso médico?”**

**O agente começou a participar da conversa, procurando indiretamente, adentrar no motivo profissional da visita, uma vez que o estabelecimento não tinha azulejos, piso adequado, as paredes estavam manchadas, frutas machucadas, pães e bolos expostos, além de muitas outras irregularidades.**

**Na conversa, entre diversos temas, o comerciante afirmou que a cidade era “uma família só”; no transcorrer dos assuntos, o agente percebeu que o proprietário não tinha as mínimas condições de atender as normas do severo Regulamento Sanitário.**

**Embora com dúvidas, “tinha um dever e não poderia sair dali em branco, assumindo um fracasso, uma debilidade, uma frouxidão, vergonha e covardia para o resto da vida.”**

Planejou seu intento com muita precaução e em uma pausa perguntou ao proprietário: “Seu Feliciano o senhor que serve cafezinho, nunca pensou em um esterilizador para as suas xícaras?”

Prossegue o cronista:

O homem estacou de súbito, acusando na alma o golpe imprevisível e cruel. Calou-se, empalideceu, transfigurou-se me envolvendo e fulminando-me com um olhar negro de ódio e indignação. Silenciou, meditou, raciocinou, e após a eternidade de alguns segundos, gargalhou estrepitosamente: - “ Ora, se o seu Ribas, que é seu Ribas, vem aqui toma cafezinho e não diz nada, agora o senhor que mal chegou aqui é que não esta gostando...”.

Enquanto o meu amigo persistia na gargalhada debochada, humilhante e interminável, analisei rápido a gravidade da situação, a inconveniência da minha idéia, o drama da minha imprudência, imaginando em instantes os meios de uma saída honrosa, urgente, salvadora. Caso contrário melhor seria desaparecer de Castro, deixando de lembrança a história de um médico meio “desajustado” que em quinze dias quis modificar toda a cidade. Forcei, na hora, um riso escandaloso em coro e sintonia com o seu gargalhar insolente, e apelando arrisquei: “Então o seu Ribas é como eu. Eu também detesto xícara quente que me queima a boca. Por isso muitas vezes nem tomo cafezinho. Rimos mais ainda, ruidosa e desbragadamente, confraternizando em seguida com uma rubiácea à moda da casa”.

“Ciente e convicto que havia mal me interpretado Feliciano tornou-se meu amigo dileto até o fim da vida. E eu dele”.

Conclui comentando sobre sua atuação nesse episódio em diante, refletindo sobre o ocorrido e opinando sobre a “distorção entre nossas leis de Primeiro Mundo e a nossa realidade de terceiro”, tanto àquela época como nos dias atuais.

No episódio narrado na crônica o agente foi beneficiado com uma vivência ainda que de um curto período de tempo no município, antes de sua primeira “fiscalização”.

Avaliou, ainda que de uma forma ainda não definitiva, porém eficaz, alguns dos padrões culturais e sociais do comportamento coletivo.

As aspirações no município são essencialmente próprias: resulta dessa forma, a percepção de poderes do agente público em confronto com o ente político e normas não escritas da comunidade.

O proprietário, ao retrucar de imediato, com uma franqueza próxima a hostilidade à interpelação do agente, revela o quanto estava seguro em suas práticas e da aceitação plena pelos que freqüentavam seu estabelecimento.

**A lembrança do Seu Ribas tomando café nas “ mesmas xícaras” sem quaisquer reparos, incorporou uma imagem e validou procedimentos e posições na rede social do município.**

**Em outras palavras, funcionou como um “ atestado” à adequação do estabelecimento e dos modos de agir e se comportar, entre os quais como era servido e tomado o café no estabelecimento.**

**O relacionamento entre as diversas categorias sociais passa por canais de tensão e abrandamento.**

**No brevíssimo lapso de tempo imediatamente após a réplica do proprietário, intuiu a potencial situação de conflito, a correlação de forças entre sua pessoa (ou seu cargo) e a comunidade, além da repercussão muito provavelmente bastante negativa.**

**Avaliou suas possibilidades concretas, ciente que o valor das práticas relacionais, comportamentos de solidariedade e do julgamento social colocariam em risco muito do seu projeto sócio profissional no município.**

**O trabalho deve ter uma função social de desenvolvimento no contexto da comunidade. O reconhecimento por membros da comunidade é fundamental na construção da identidade e para a consecução dos objetivos e resultados da Administração.**

**O agente compreendeu e aceitou que a medida social do valor de uma inspeção formal seria contraproducente. O confronto imediato interferiria inclusive no desempenho das demais funções. Ao reconsiderar a fiscalização nesse período, iniciou-se mais uma etapa do contínuo processo consciente de identificações e realizações e, pode não ter ocorrido nesse caso, perdas significativas para sua individualidade.**

**A precisão legal e a obrigação vinculada da fiscalização no estabelecimento, bem como um exame mais detalhado da desistência do agente em cumprir seus encargos não foram objeto de análise na crônica.**

**Os estágios seguintes – não examinados na crônica - são a aceitação de riscos e transgressões relativas de normas sociais estabelecidas.**

**Com o aproveitamento de crônicas que a semelhança dessa, restrinjam-se a um único enfoque da fiscalização, terá que ocorrer a complementação com debates e/ou análise de textos adicionais.**

**CRÔNICAS**

**Nessa linha de orientação, há diversas crônicas escritas por fiscais de tributos fazendo referências a circunstâncias que levam o agente a efetivar soluções conciliatórias com observância da legislação ou de longo prazo.**

**A crônica baseia-se frequentemente em um fato real, mas em seu desenvolvimento o cronista enriquece o texto nele incluindo ficção, críticas, reflexões e idealizações .**

**Talvez até em razão dessa liberdade, criatividade e uso de linguagem simples e espontânea, o conjunto de crônicas relacionadas com fiscalização proporcione bons resultados como um recurso instrucional ( estudo de casos) nos programas de integração e atualização de fiscais de tributos.**

**A interpretação do contexto, uma perspectiva ao retratar a realidade e apresentação de pontos de vista são alguns dos atributos dos estudos de casos.**

**A edição e publicação de crônicas escritas por fiscais de tributos por vezes é realizada por sindicatos desses profissionais.**

**A Administração Tributária pode incentivar a publicação e veiculação dessas coleções de crônicas tanto para disponibilizar um produtivo material para informar e apoiar a estruturação de estudos de casos, como para favorecer e firmar sua imagem institucional junto a setores da sociedade. Nas duas alternativas há possibilidade de ganhos na arrecadação e fiscalização de tributos.**

**Nessa mesma perspectiva a Administração Tributária pode realizar o aproveitamento das matérias de jornais de sindicatos de fiscais de tributos, muitas vezes com divulgação de matérias essencialmente importantes para entender e atuar na compatibilização dos ambientes sociais e técnicos presentes no cotidiano do fiscal de tributos.**

**O aproveitamento formal de crônicas e textos pela Administração Tributária, aproveitará enfoques úteis ao aprendizado, preencherá lacunas que devem ser exploradas em textos/comentários adicionais, entre outras providências úteis ao processo de integração.**

**As crônicas, com eventuais adequações e complementação, prestam-se a estudos e suporte à aulas sobre competências táticas, operacionais e estratégicas, particularmente úteis para aprimorar o desempenho das funções e contribuir no atendimento das metas da Administração Tributária.**

**Com sua utilização, os agentes terão oportunidade de refletir , ponderar, avaliar , inquirir sobre a autonomia, iniciativa e desempenho , desenvolvendo e acumulando conhecimentos para desempenhos proveitosos à Administração Tributária.**

**A complementação de técnicas de integração com o emprego de crônicas específicas e textos de natureza ou origem semelhantes constituem normalmente**

apenas um componente dessa processo de integração, ainda mais na fase de sua implantação.

No médio e longo prazos a modernização da Administração Tributária passa necessariamente pela estruturação de outras políticas e práticas para integrar, valorizar e motivar os fiscais de tributos.

Dependendo do comportamento das variáveis no espaço e no tempo, a eficaz integração dos fiscais de tributos poderá valer-se de recursos, técnicas e eventos tais como :

- teleducação ( ensino a distancia/ cursos on-line)
- uso de novas tecnologias instrucionais
- análises ocupacionais
- orientação profissional no próprio ambiente de trabalho
- uso da observação participante
- desenvolvimento organizacional com metodologia e técnicas próprias
- Auto-instrução, inclusive com apoio de recursos instrucionais desenvolvidos ou elaborados com apoio da Administração Tributária
- capacitação de recursos humanos para o atendimento de necessidades específicas de
- treinamento
- adequada transposição de experiências levadas a efeitos em outros estados/ países,
- produção de material didático
- seminários, debates,
- banco de dados de informação profissional
- participação em eventos que divulguem e tratem de experiências de treinamento úteis à
- Administração Tributária
- textos instrucionais elaborados não necessariamente apenas a partir da visão de fiscais de
- tributos.
- elaboração de manuais, livretos e apostilas

Nessa fase posterior, o planejamento estratégico da Administração Tributária também poderá ampliar o estudo e intervenção de ajustamento humano diante de situações potencialmente prejudiciais à consecução de seus objetivos.

Uma outra alternativa bastante viável à Administração Tributária é o incentivo às atividades isoladas de integração realizadas de forma espontânea por fiscais de tributos há mais tempo na função.

Para ilustrar há um exemplo no campo técnico no qual houve a iniciativa de fiscais de tributos lotados em municípios com uma atividade industrial preponderante, de produzir manuais básicos comentando, detalhando, inclusive com desenhos e

**croquis simples, as etapas de produção dos produtos de maior expressão fabricados nos municípios.**

**Esses manuais facilitam bastante a integração de novos fiscais de tributos às particularidades da produção local e sua influência no regramento tributário.**

**Também incentiva a produção de textos semelhantes em outros municípios , a troca de experiências e estimula a produção de novas experiências válidas para a integração e desenvolvimento de fiscais de tributos.**

**Essa iniciativa representa uma aplicação do conceito da organização que aprende, transferindo conhecimentos, fornecendo recursos para mudanças de comportamento e agindo de forma rápida, econômica e eficaz.**

**Na estruturação de atividades de integração de fiscais de tributos, são igualmente oportunas a análise e utilização das informações sobre as características do cargo de fiscal de tributos elencadas na Classificação Brasileira de Ocupações ( código 2544-05).**

**De maior aplicabilidade , há o tópico indicando as competências pessoais exigidas para o fiscal de tributos :**

- 1 Demonstrar perspicácia**
- 2 Demonstrar discrição**
- 3 Demonstrar capacidade de análise**
- 4 Exercer autoridade**
- 5 Demonstrar tirocínio**
- 6 Demonstrar capacidade de decisão (ser resoluto)**
- 7 Demonstrar imparcialidade**
- 8 Demonstrar bom senso e equilíbrio**
- 9 Manifestar raciocínio lógico**
- 10 Demonstrar espírito de equipe**

De valia, há também o conteúdo sobre as “ Características de Trabalho” .Nesse particular encontram-se exemplos de livros editados por sindicatos de fiscais de tributos com capítulos tratando de características do trabalho , inclusive dos grandes riscos a que estão sujeitos os que atuam nas atividades de fiscalização de impostos.

A transcrição das informações da CBO é suficientemente elucidativa:

**2544 : Fiscais de tributos estaduais e municipais**

**Condições gerais de exercício**

Trabalham em secretarias de fazenda dos estados e municípios. Atuam de forma individual e, eventualmente, em equipe, sob supervisão permanente, em ambiente fechado, a céu aberto ou em veículos, em horários diurno, noturno e irregulares. Podem permanecer em posições desconfortáveis por longos períodos, estar expostos a materiais tóxicos, radiação e ruído intenso, bem como a insalubridade, periculosidade e risco de perder a vida, ocasionalmente. Tais condições podem conduzi-los à estresse.

As considerações até aqui expendidas trataram basicamente de uma única situação vivenciada em uma “fiscalização” e a sugestão de medidas para melhorar aspectos do trabalho de agentes. O desempenho da atividade em um período maior será agora examinado em um cenário específico.

## **A ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA NOS MUNICIPIOS EM TRANSIÇÃO ECONÔMICA.**

Há municípios com atividades econômicas em transição para um novo modelo ou com a passagem gradativa para um estágio de coexistência de sistemas produtivos tradicionais e atividades econômicas mais modernas.

O fiscal de tributos iniciando-se na função em um cenário com essas características terá que conviver, interpretar e atuar em um ambiente mais crítico, inclusive quanto a avaliação do Estado e , em consequência da Administração Tributária.

Nesses municípios foram (ou são) bastante visíveis os efeitos das condicionantes econômicas nos costumes, hábitos, relacionamentos e saberes tradicionais.



**Particularizando a análise, em um dado momento, encontramos no sul de Minas Gerais, municípios com um passado relativamente recente de pujança e prosperidade.**

**Nesse contexto o progresso, à época, foi alcançado com o cultivo do café, monocultura então praticada essencialmente em moldes tradicionais.**

**Pode-se afirmar que os métodos de cultivo e manejo sofreram poucas alterações significativas em décadas.**

**Na história desses municípios, o ciclo econômico da cultura do café influenciou decisivamente na composição de classes sociais, formação de costumes e das redes de relacionamento e compadrio.**

**Em um contexto semelhante, Roberto da Matta destacou que uma camada (a dos “barões do café”) tinha o mais alto prestígio e formava o modelo do ser e proceder social.**

**Os tradicionais grupos e famílias no poder mantiveram a cafeicultura baseando-se em razões predominantemente de ordem subjetiva, dificultando a aceitação de novos conceitos nos processos de produção, armazenamento, distribuição e valorização do café.**

**As percepções fragmentadas, decorrentes dessa maneira de interpretar as dimensões de uma nova realidade tornaram mais agudos os efeitos das oscilações freqüentes de preços e da saturação dos mercados “conhecidos”.**

**O modo de pensar de fazendeiros retardou a execução de novos investimentos em métodos, tecnologia e estratégias para a introdução de novas variedades e penetração em novos mercados, junto a um público com novos hábitos ou de alto poder aquisitivo**

**Nessa região, o apego às tradições por fazendeiros no cultivo e manejo do café tanto dificultou a modernização como o redirecionamento para novos empreendimentos.**

**Ao apostarem demasiadamente em uma visão nostálgica do modelo que os enriqueceu no passado, mantiveram práticas distanciadas de uma realidade que exigia mudanças. A instabilidade da cafeicultura afetou o comércio dos municípios. Houve previsão à época de que alguns setores do comércio, segundo estimativas “correntes podem ter redução em torno de 40% de um mês de safra para um mês de entressafra “ .**

**Nesse cenário de transformações econômicas e sociais, a ansiedade, reflexões, questionamentos, perda de confiança e introdução de diversos outros padrões impessoais interferem na contínua construção da identidade dos habitantes , nas variáveis econômicas e na arrecadação.**

**A cultura do município, constituída em um processo permanente, em grande parte definido ao longo do tempo em função do sistema econômico centrado na cafeicultura, passa a ter seus valores simbólicos questionados, ou até mesmo alterados com maior rapidez.**

**Essa disposição de conflito dos valores sociais diante de situações específicas mantém certa similaridade com o comportamento em épocas de inflação acentuada. Pesquisas realizadas em períodos de alta inflação revelaram a deterioração de valores e desapego ou desorientação quanto à validade de comportamentos. Dessas condições resultam uma menor previsibilidade das ações e comportamentos futuros, condição essencial para garantir segurança e bem estar.**

**A transformação social, nesse ambiente de transição pode sentir a influência dos laços familiares e de acordos tácitos. O enfraquecimento de vínculos afetivos, morais e de compadrio entre fazendeiros e os trabalhadores se não conduzem a impasses, determinam abalos nas redes de confiabilidade.**

**A instabilidade econômica corrói as relações cooperativas e de confiança estabelecidas no longo período favorável da cafeicultura tradicional.**

**O perfil de distribuição de rendas pode não estar incentivando ações cooperativas e as relações sociais tornam-se mais frágeis**

## **CAFEICULTURA E MODERNIZAÇÃO**

**Entretanto, em muitos desses municípios, as gerações mais novas tomaram a iniciativa de complementar ou substituir a cafeicultura, estabelecendo as bases para um novo modelo econômico.**

**A coexistência com outras atividades no setor primário segue modificando a paisagem e os usos da terra com a ampliação de superfícies líquidas ( Criatórios em tanques-rede e reservatórios naturais e artificiais de água doce) assim contribuindo para o surgimento de novas ocupações e padrões de relacionamentos.**

**Para sustentar uma produção elevada e ao mesmo tempo aprimorar a qualidade, procederam a diversas iniciativas como a construção de centros de treinamento e piscicultura, contatos com entidades de assistência técnica e extensão rural, as quais por vezes, mantêm em seus quadros funcionários especializados na produção de peixes, com titulação obtida em universidades estrangeiras.**

**As relações de trabalho passam a compreender treinamento adicional de empregados e jornadas em três turnos. O trabalho em três turnos é uma necessidade nos empreendimentos que processam até 90 mil quilos diários de peixe.**

**Os comportamentos individuais e coletivos tendem a modificar-se em função da dinâmica própria dos novos empreendimentos, relacionamentos com profissionais de distintas visões de mundo, de empresas e entidades, além do efeito das novas relações de trabalho, com controles mais formais sobre os trabalhadores.**

**Os costumes, usos, crenças, idiossincrasias ainda contribuem para um tipo de mentalidade que norteia o cotidiano Mas as normas de comportamento seguidas de maneira relativamente uniforme e constante estão sendo submetidas a um novo arranjo.**

**Gradualmente o cenário econômico vai se moldando com a confluência entre os diferentes graus de resistência da cafeicultura e a modernização representada pela implantação de novas culturas agrícolas e atividades empresariais**

**Nesses ambientes os consumidores ficam mais conservadores e o clima de incerteza reflete nas compras, investimentos e arrecadação**

**É compreensível que algumas dessas pessoas sejam mais críticas ou até tenham momentaneamente, menor disposição para com novos moradores.**

**Afinal todo um modo de vida esta passando por rápidas e inevitáveis mudanças.**

**O início dos trabalhos do fiscal de tributos nessas condições de espaço e tempo coincidindo com a oportunidade na qual são feitos ajustes nas cadeias produtivas e de comercialização pode ter momentos particularmente sensíveis.**

**A adaptação do fiscal de tributos no município será facilitada se houver interação com a sociedade, e se for compreendido o benefício de suas ações para a comunidade.**

**Para atender a esse objetivo a Administração Tributária poderá manter em seus programas de treinamento/integração de competências sociais, a orientação ao fiscal de tributos para incluir em suas tarefas, ações destinadas a valorizar, transmitir e aplicar normas legais de interesse à comunidade, tanto para facilitar sua integração como em benefício do desenvolvimento e arrecadação no município.**

**O fiscal de tributos praticará conceitos da transversalidade, baseando-se inclusive na orientação estruturada a partir de análise e planejamento da Administração Tributária.**

**À tarefa essencial - a fiscalização de tributos e/ou constituição do crédito tributário-será, quando possível e conveniente, acrescida de uma abordagem complementar que se deterá em divulgar temas que favoreçam a compreensão dos benefícios do sistema tributário.**

**Exemplificativamente, pode empenhar-se em esclarecer, divulgar e aplicar aspectos da legislação tributária que tem particular importância no cenário de mudança desses municípios, como por exemplo, leis de incentivo à geração de empregos, financiamentos, parcelamentos, ICMS ecológico, benefícios fiscais específicos, créditos nas incorporações societárias, incentivos a projetos culturais e à cultura tradicionalista, adoção de tratamentos tributários diferenciados, vantagens das centrais de compras, restituições, atenção ao contribuinte varejista de caráter temporário, valorização da concorrência, esclarecimentos sobre temas específicos à entidades assistenciais e beneficentes, programas de desenvolvimento, entre outros mecanismos fiscais adequados a cada região.**

**Dessa forma a Administração Tributária atuará na efetiva integração do fiscal de tributos, garantindo maior espaço e condições para uma fiscalização eficiente e que contribua para a consecução dos resultados previstos e diminuindo riscos potenciais à arrecadação de tributos.**

## **DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO EQUITATIVO**

**O fiscal de tributos desempenha uma função privativa do Estado. Via de regra, inicia suas funções em municípios de pequeno porte, no qual sua atuação é mais facilmente percebida pela comunidade, além de haver maior reconhecimento do valor e prestígio do cargo na escala social.**

**Nesses pequenos municípios o órgão fazendário geralmente é um dos pontos principais de referência e uma representação visível da presença do Estado. Há toda uma imagem social e histórica de lembranças envolvendo a repartição fazendária e o conjunto dos papéis já desempenhados pelos fiscais de tributos.**

**Nesse primeiro município, o fiscal de tributos logrou aperfeiçoar-se no trabalho de fiscalização e adaptou-se tanto quanto possível ao seu modo de vida e padrões de comportamento.**

**A percepção das diferenças encontradas na comunidade acabou por conduzir a uma convivência e circularidade de experiências, conhecimentos e visões de mundo.**

**Transcorrido um período, o fiscal de tributos poderá transferir-se para um município de maior porte com acesso mais fácil aos grandes centros e com mais e melhores equipamentos sociais.**

**Essa transferência pode conduzi-lo à municípios com resquícios , fragmentos ou vestígios de um modo de vida idealizado e por vezes excludente.É uma situação mais visível e presente em períodos de maior turbulência econômica.**

**Como já assinalado em estudos há cidades “ marcadas pela fragmentação do convívio social” .**

**De maneira sutil ou por vezes algo ostensiva, podem ocorrer manifestações de juízos, percepções e esclarecimentos direcionados para distribuir ganhos e vantagens do município o mais possível entre os naturais da região.**

**Essas expressões públicas ocorrem mesmo sendo bem conhecido por significativas parcelas de grupos e de pessoas formadoras de opinião desses municípios, sobre os muitos benefícios com as transferências culturais e econômicas nas permutas da cidade com o macro ambiente.**

**A assimilação de novos moradores tende a ser mais complexa em algumas circunstâncias. O termo “ assimilação” nesse caso tem o sentido conferido pela sociologia ou seja o processo de interpretação de culturas ( tradições, sentimentos, modos de vida) num tipo comum .**

**A propósito do impacto de pequenos incidentes na vida de uma pessoa, - no caso o fiscal de tributos em uma fase de sua carreira - foi muito bem assinalado por um observador atento que “as relações do cotidiano são a soma de emoções representadas, experiências feitas de uma multiplicidade de” “ninharias”, “pequenos desvios”, enfim “pequenos nada”.**

**Essas relações permeiam alguns relacionamentos gerando, de forma distinta nas diferentes classes sociais, expectativas, ansiedade e certa insegurança.**

**A predisposição ou por vezes certa relutância para com os que chegam ao município não tem uma resposta única.**

**Setores da sociedade local justificam restrições alegando falta de estrutura para receber mais pessoas .O aumento da violência, inchaço do município, favelização e os efeitos negativos de uma socialmente irresponsável especulação imobiliária são alguns dos motivos comumente lembrados.**

**O controle de regras para proteger principalmente os interesses da elite local tem como possível ilustração o aumento das exigências burocráticas adicionais para os que pretendem construir determinadas edificações em um município**

**Invariavelmente acaba prevalecendo a cultura de tolerância e pluralismo.**

**Influi também o fato de as dimensões espaços-temporais da globalização tendem a padronizar alguns comportamentos, conforme assinalado por estudiosos.**

**Suas dimensões introduzem novas hierarquias de valores e influem nos processos de massificação e perdas de diversidade cultural. Nessa perspectiva o distanciamento cultural tende a diminuir.**

**Segundo alguns analistas, os meios de comunicação em seu dinamismo próprio, pasteurizam informações, eventos e manifestações e conferem um caráter homogeneizador às opiniões e modos de pensar. Tendem a eliminar referências locais, históricas, além de afetar valores, costumes e a percepção social.**

**Outra linha de raciocínio, em contraposição, indica a atuação de diversas organizações e empresas valorizando crenças, costumes e saberes tradicionais das regiões onde estão instaladas ou mantendo relacionamentos.**

**No computo geral, as manifestações relacionadas com aspectos culturais e distância social ,(econômica , cultural ou mesclando esses e outros referenciais) eventualmente existentes no município tendem a não interferir diretamente com o fiscal de tributos , tanto nas suas expectativas de atuar em um clima organizacional motivador, como na participação da vida social do município.**

**Pode , no entanto ocorrer que a manifestação desses fatores no município, de alguma forma torne um pouco mais custosa a plena integração do agente, com possível influência na execução de seus trabalhos e com reflexos nas metas e objetivos locais da Administração Tributária.**

## **A EMPRESA PRIVADA**

**A interação e perspectivas de um profissional trabalhando em um município com tais características é exemplificada, dentre inúmeros exemplos, com o relato de uma situação ocorrida em empresa privada .**

**A literatura administrativa afiança que as diferenças pessoais e a diversidade cultural são em muitas oportunidades e situações, estruturadas como vantagens competitivas pelas empresas.**

Entretanto, esse relato indica a desconsideração dessa vantagem ao comentar a relativa inadequação de um funcionário à cultura local.

Dessa situação decorreu um aproveitamento profissional que não o beneficiava e tampouco à empresa, em uma perspectiva de otimização do aproveitamento de recursos humanos.

Em resumo, o texto narra o caso de um funcionário altamente capacitado, exercendo funções aquém de seu potencial em uma empresa da região Sul.

Possuía uma personalidade extrovertida e no ambiente mais conservador e formal da empresa, esse atributo tendia a ser visto como falta de confiabilidade.

Em decorrência dessa avaliação, muito dificilmente teria uma promoção na empresa. Tampouco seria demitido uma vez que cumpria bem suas tarefas.

Ainda de acordo com o texto, em uma oportunidade, um “consultor de recursos humanos” comentou com a diretoria da empresa, o aproveitamento aquém do ideal do funcionário.

A Diretoria consentiu que esse “consultor” indicasse o funcionário para um cargo hierarquicamente superior em outra empresa, caso surgisse uma oportunidade.

Houve o posterior aproveitamento do subgerente em um cargo de direção em uma empresa na qual ele se encaixou culturalmente.

Nas comparações de relativas inadequações de quadros em ambientes, deve-se atentar que normalmente as empresas privadas com melhor desempenho, dispõem de serviços de recrutamento e seleção bem estruturados. Para cargos de maior expressão na hierarquia da empresa, o processo seletivo geralmente vale-se de abordagens e entrevistas individuais por vezes utilizando entrevistas por competência, e em outras fases empregando entrevistas coletivas, dinâmicas de grupo e a realização de provas situacionais.

Não obstante a bastante provável existência de uma eficiente estrutura de recursos humanos, a integração e aproveitamento plenos desse quadro foi dificultada pela ação elementos da cultura local.

O alcance e as conseqüências desse componente cultural pode ser melhor entendido com o estabelecimento de uma suposição admissível sobre as possíveis causas da permanência do sub aproveitamento profissional do funcionário da empresa.

A situação - prejudicial à organização e ao empregado - muito provavelmente ocorreu em uma época na qual o mercado absorvia com facilidade os produtos da empresa.

**Alterações significativas no ambiente macro econômico, lançamentos de produtos pela concorrência com melhor desempenho , alterações expressivas na legislação e mudanças no comportamento de consumidores são algumas das variáveis que podem modificar essa situação cômoda da empresa.**

**A redefinição de suas estratégias para manter-se no mercado, passará necessariamente pela valorização de seus recursos humanos. Com a alta capacitação do funcionário, nessa fase de redefinições, muito provavelmente seria então promovido para um cargo mais elevado.**

**Entretanto os efeitos desse provável realinhamento futuro, não eliminarão ou menos compensarão devidamente o considerável lapso de tempo no qual houve o reduzido aproveitamento do funcionário . As perdas são bastante elevadas e visíveis. Confirma como em municípios, a muitas vezes legítima aspiração de preservar modos de ser, viver e pensar pode perdurar e continuar a exercer efeitos, uma vez que as culturas tradicionais tendem a mudar com maior lentidão.**

**Esse relato exemplifica as características e efeitos de um ambiente bastante influenciado pela cultura e tradições , sendo que distinções geralmente se apóiam em considerações de ordem econômica.**

**Os efeitos fizeram-se presentes sobre um profissional de bom nível sócio profissional, em tese próximo ao do fiscal de tributos..**

**Em municípios com perfis semelhantes pode ocorrer que as pressões da competitiva sociedade brasileira incentivem formas de distinção social, contribuindo para o surgimento de situações como a encontrada no relato do sub aproveitamento profissional em empresa privada.**

**Estilos de vida ou a origem étnica podem ser os elementos que aglutinem segmentos da população que buscam diferenciar-se.**

**Em tempos de grande massificação, há a vontade de fazer a diferença, caracterizar a independência e a definição da originalidade ganha mais adeptos, cada um querendo conquistar o próprio estilo.**

**Em municípios ainda com marcas algo penetrantes da colonização , o poder local pode incentivar a construção de uma identidade com a valorização de costumes e, por vezes, até a idealização de atributos coletivos.**

**O cultivo e reelaboração das memórias sociais, produtos hereditários e elementos recebidos pela tradição são aparentemente consistentes.**

**Muitos desses municípios promovem festas típicas com apelo às manifestações culturais, tradições e costumes.**



**Essas manifestações (festas, exposições e eventos culturais) procuram manter a identidade original, lembrando, contudo, que os elementos de tradição não são apenas representados como também atualizados. O valor intrínseco das tradições invariavelmente está sendo modificado nas manifestações culturais.**

**Por vezes, a tradição é um referencial para uma pretendida diferenciação, embora o apelo mercadológico adquira contornos cada vez mais precisos.**

**Com a acentuada influência das relações de consumo nas manifestações culturais, as mudanças tendem a ocorrer mais pelas circunstâncias e não necessariamente devido a evolução de conceitos.**

**Daí a persistência latente, ou por vezes insinuada de comportamentos e atitudes assumidas como representativas de valores culturais e que acabam por moldar comportamentos e atitudes .**

## **A INFLUÊNCIA DA IMPRENSA DO INTERIOR**

**A imprensa local em determinados períodos, pode divulgar textos que procuram mostrar-se displicentes, jocosos ou engajados.**

**Pode haver o emprego de frases de sentido ambíguo, uso de trechos de pesquisas com conteúdos já desatualizados, adjetivações sutis e truques semânticos. A reiteração desses textos pode melindrar os de fora e ao mesmo tempo promover um efeito catártico nos naturais do município ou da região.**

**Por outro lado articulistas e pessoas relacionadas no meio acadêmico , naturais da cidade, publicam opiniões divergentes em alguns jornais e revistas especializadas da região.**

**Com certa freqüência contestam com pareceres e fatos dissonantes as lacunas e imprecisões de algumas práticas comportamentais e valorizadas concepções locais de progresso.**

**Com dados seguros e rigor argumentativo e , por vezes utilizando-se de um humor aguçado fazem o necessário contraponto aos eventuais excessos alicerçados em interpretações sobre valores culturais.**

**Constituem-se em material relevante pelo seu valor intrínseco e pode ser utilizado pela Administração Tributária na integração e desenvolvimento de fiscais de tributos.**

**A Administração Tributária pode organizar suas unidades de forma a promover sistematicamente a coleta e guarda dessas informações do meio social.**

**A possibilidade de algum comprometimento de metas fiscais ou até mesmo um rendimento aquém do porte da cidade indicam a conveniência da Administração Tributária antecipar-se e agilizar ações preventivas já no período de integração do fiscal de tributos à nova cidade.**

**A Administração Tributária disporá inclusive desse material como alternativa de esclarecimento, no caso da transferência do fiscal de tributos para o município ocorrer em um período no qual o ambiente encontra-se “ em uma fase de ajustamento “, com possibilidade de pequenos entraves à rápida integração.**

**Manterá na unidade fiscal, os textos veiculados na própria região, eis que há bons artigos em contraponto ao discurso tradicional que acentua e valoriza as condições sociais, econômicas e culturais de segmentos da população**

**Caso o fiscal de tributos manifeste a iniciativa de consultá-los, o prudente apoio da Administração Tributária pode se concretizar com a indicação de um agente há mais tempo na região com características pessoais e de relacionamento compatíveis para atuar nessa situação.**

**Se solicitado pelo fiscal de tributos, procurará suprir com sua experiência, habilidades e conhecimentos da região, eventuais questionamentos surgidos da leitura e análise dos textos quanto a percepção de segmentos da sociedade local.**

**Colaborará para afastar o conformismo e simplificações do senso comum, atuando na socialização do novo fiscal de tributos no ambiente de trabalho.**

**Essa concepção introdutória de aconselhamento baseia-se no auto desenvolvimento, valorização da vivência do fiscal de tributos e, por sua iniciativa e afinidade, o compartilhamento de resultados e experiências com um fiscal de tributos há mais tempo no município.**

**Nesse processo há ganhos imateriais inclusive para o fiscal de tributos que orienta.**

**Desse processo resultará a melhor compreensão dos motivos que levam a comportamentos de parte da sociedade local. Também liberará o potencial do fiscal de tributos para planejar e executar atividades com a qualidade e no tempo requeridos pela Administração Tributária.**

Há também por considerar que a própria dinâmica do município pode ensejar condições para um maior comprometimento do fiscal de tributos com a cidade, podendo facilitar sua adaptação.

Nesses municípios, geralmente há faculdades, centros de cultura, modernos equipamentos sociais e uma demanda mais exigente pela atuação da Administração Tributária.

Essa dinâmica econômico social gera informações, reivindicações e sugestões que chegam ao conhecimento dos fiscais de tributos.

Devidamente aproveitadas, podem contribuir na redução de custos e agilização de procedimentos.

A análise e o envio desse conjunto de dados à Administração Tributária pode subsidiar ações para atendimento de justas solicitações da comunidade.

Um exemplo é a colaboração do fiscal de tributos em fases da cobrança amigável de débitos tributários específicos e também no posterior envio de subsídios à Administração tributária, úteis na elaboração de seminários sobre o tema ou efetivação de medidas que tragam maior celeridade e eficácia nas cobranças .

Economias decorrentes de redefinição de rotinas, procedimentos e formulários favorecendo a arrecadação e controles são outros exemplos que podem ser incluídos nessa abordagem.

A Administração Tributária ao prestigiar as informações recebidas ao mesmo tempo que confere reconhecimento, também proporciona uma recompensa imaterial e motivadora aos esforços do fiscal de tributos.

Constitui-se, inclusive em incentivo para seu comprometimento com as metas organizacionais.

Embora de forma bastante incipiente esse conjunto de informações pode constituir-se em um acervo de importância quando da estruturação da “ Inteligência Competitiva” visando ao eficaz entendimento e ação no ambiente externo à Administração Tributária.

## **Conclusão**

Esse texto trata de uma proposta de integração essencialmente focada em fatores sócio-culturais, com alcance mais voltado para o curto prazo.

O estudo faz propostas decorrentes das pressões e convenções sociais peculiares ao município que podem manifestar-se quando do início dos trabalhos do fiscal de tributos.

Essa relativamente rígida delimitação de objetivos, no tempo e no espaço da região do município sugere, de imediato, um bom retorno dos investimentos da Administração Tributária.

A avaliação dos resultados conforme a norma ISO 10015, seguramente atenderá as expectativas da Administração Tributária, do fiscal de tributos e demais agentes e segmentos envolvidos.

Com essa integração, os indicadores de eficácia tendem a assinalar os acréscimos na arrecadação e no cumprimento voluntário de obrigações fiscais.

Tão importante quanto à mensuração econômica, serão, muito provavelmente, os resultados da elevação de qualidade no clima organizacional, melhoria na imagem institucional da Administração Tributária e as proveitosas inserções funcionais na rede social e de valores culturais do município.

Os bons resultados previstos estimularão, no médio e longo prazos, a uma atuação integrada aos demais subsistemas de recursos humanos.

Essa integração também incorporará estudos, conceitos e experiências condizentes com objetivos e cultura organizacional da Administração Tributária, contribuindo nos esforços para acolher e realizar as demandas da sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

**ALVES, Rafael. Cafeicultura colhe a primeira crise do século. Minas Gerais. Estado de Minas. 9 novembro 2.003**

**BOTELHO, Ronaldo. Decisões em destaque. O Estado do Paraná, Paraná. 30 dezembro 2001. Caderno Direito e Justiça.**

**BRANDAO, V; BURCKHARD, E; CORDEIRO, Tiago. Isso é glocalização. Veja. São Paulo, 18 novembro 2 002 p. 110-113**

**COUTINHO, Leonardo. Já que está, deixa ficar. São Paulo. Veja 03 dezembro 2 003.**

**COSTANZA, Pascolato, Segredos da diferença. São Paulo. Vogue On-Line. Carta Editorial Ltda. Jun. 2.004.**

**FRANCO Simon. Uma questão de afinidade. São Paulo. Exame 26 novembro 2 003**

**GREIN FILHO, Lauro. A primeira batida. Gazeta do Povo, Paraná. 30 março 1995.**

**MING, Celso. A reinvenção da cafeicultura. S. Paulo. O Estado de São Paulo. 09 maio 2004**

**NEGREIROS Adriana. É você na fita. Veja, São Paulo, 17 dezembro 2003.**

**WITEHOUSE, David. Conspiração Lunática. Época. São Paulo.**

**18 novembro 2 002.Pg.84**

\_\_\_\_\_ **Governos investem na vigilância de alimentos**

**A Gazeta. São Bento do Sul. Santa Catarina 18 julho 2004**

\_\_\_\_\_ **Nobre tilápia. SãoPaulo UpDate. Fevereiro 2 004**

\_\_\_\_\_ **Amazônia br SESC. Serviço Social do Comércio S. Paulo 15 agosto 2002.**