

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR

IMPLANTAÇÃO DO ITBI ON LINE EM MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO: GOVERNO DIGITAL

Fabiano Colla Simon¹

Diego de Oliveira da Cunha²

RESUMO: O presente artigo aborda a implementação do ITBI Online em um município do Rio de Janeiro, visando modernizar os serviços públicos e melhorar a eficiência administrativa. O objetivo principal é reduzir a burocracia, os custos e os atrasos nos processos, proporcionando mais agilidade e acessibilidade aos cidadãos, sem a necessidade de deslocamento até a prefeitura. A adoção do governo digital é vista como um caminho essencial para a transformação da administração pública, alinhando-se aos princípios de eficiência e celeridade. A modernização do processo, através da digitalização, oferece benefícios como a redução do consumo de papel, custos com autenticação de documentos e maior agilidade na liberação de guias de pagamento e comprovantes para registro em cartórios. A análise SWOT identificou forças como a inovação tecnológica, a redução de custos e a facilidade de acesso, além de oportunidades como a desburocratização e a integração com outros serviços públicos. No entanto, desafios como resistência à mudança, a capacitação dos servidores e a segurança digital foram destacados como pontos críticos. O plano de ação para a implementação do ITBI Online foi estruturado com o uso da ferramenta 5W2H, definindo responsabilidades, prazos e métodos claros para garantir a eficácia e a implementação bem-sucedida da modernização. A análise de resultado foram levantados os problemas e recomendações para projetos futuros. O projeto visa, assim, aumentar a qualidade do serviço público e a satisfação dos cidadãos.

Palavras-chave: ITBI Online; Governo Digital; Administração Pública; Implementação de Software

Abstract: This article report addresses the implementation of ITBI Online in a municipality in Rio de Janeiro, aiming to modernize public services and improve administrative efficiency. The main objective is to reduce bureaucracy, costs, and delays in processes, providing greater agility and accessibility to citizens, without the need to travel to city hall. The adoption of digital government is seen as an essential path to transforming public administration, aligning with the principles of efficiency and speed. Modernizing the process through digitalization offers benefits such as reduced paper consumption, document authentication costs, and faster release of payment slips and receipts for notary registration. The SWOT analysis identified strengths such as technological innovation, cost reduction, and ease of access, as well as opportunities such as streamlining and integration with other public services.

¹ Pós graduando em MBA Gestão Pública e Inovação, UNICENTRO, 2024 E-mail: fabianosimon@hotmail.com

² Professor Orientador. Dr. em Administração. Departamento de Pós-Graduação. UNICENTRO.

However, challenges such as resistance to change, staff training, and digital security were highlighted as critical points. The action plan for implementing ITBI Online was structured using the 5W2H tool, defining clear responsibilities, deadlines, and methods to ensure the effectiveness and successful implementation of the modernization. The results analysis identified issues and recommendations for future projects. The project thus aims to improve the quality of public service and citizen satisfaction.

Keywords: ITBI Online; Digital Government; Public Administration; Software Implementation

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar como o setor público pode se tornar mais eficiente e eficaz na modernização dos serviços prestados à população, com foco na implementação do ITBI Online em um município do Rio de Janeiro.

Atualmente, os trâmites administrativos e burocráticos são, em grande parte, lentos, suscetíveis à corrupção e, frequentemente, excluem cidadãos com menos recursos. Muitos serviços presenciais demandam horas de trabalho devido à complexidade e à burocracia dos procedimentos, o que gera custos elevados para o governo e prejudica a conexão dos serviços públicos com os beneficiários. Esse cenário revela um problema público que buscamos abordar com este projeto de intervenção, levantando a seguinte questão: como minimizar ou resolver os problemas de atrasos, altos custos, complexidade e burocracia excessiva no acesso e na prestação do serviço público ao usuário?

Diante dessa problemática, recomendamos a modernização dos processos na administração pública como um canalizador das políticas públicas. A implantação do sistema de governo digital, especialmente o ITBI Online, permitirá uma racionalização dos procedimentos no departamento imobiliário do município, resultando em uma redução de falhas, desperdícios e retrabalhos. Essa iniciativa diminuirá custos e aumentará a produtividade, a agilidade e a qualidade do serviço público, alinhando-se aos princípios de eficiência e celeridade.

Este artigo se propõe a analisar a importância e os benefícios da modernização dos procedimentos administrativos no serviço público municipal, abordando aspectos como: a solicitação de acesso ao sistema de ITBI Online, a liberdade na abertura de protocolo de solicitação de ITBI em qualquer lugar e a qualquer momento, através do portal do contribuinte; a agilidade na liberação da guia de pagamento e do comprovante para registro do imóvel junto ao Cartório de Registro de Imóveis; a eliminação da necessidade de deslocamento até a prefeitura; a redução de custos com autenticação de documentos; e o impacto positivo no meio ambiente, com a diminuição do consumo de papel.

Ademais, o acesso ao sistema será possibilitado de forma individualizada para o contribuinte, a prefeitura e os cartórios de registro de imóveis. O objetivo geral é demonstrar que, por meio da modernização, o serviço público pode efetivamente alcançar os princípios de celeridade e eficiência. Para isso, a pesquisa terá como objetivos específicos a avaliação dos impactos da modernização dos processos na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, bem como a proposição de recomendações e diretrizes para a implementação eficaz da

modernização da administração pública, levando em consideração aspectos como cultura organizacional, capacitação de servidores e engajamento dos stakeholders.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar o artigo, foram utilizados artigos pertinentes ao tema, além de levantamentos realizados em reuniões com servidores do Departamento Imobiliário e pesquisas nas Leis e Decretos municipais relacionados ao Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis. Destacamos as informações disponíveis em sítios eletrônicos governamentais, especialmente no portal do Governo Digital do Governo Federal, que é regido pela Lei Federal nº 14.129/2021 (BRASIL, 2021a). Essa legislação estabelece princípios, regras e instrumentos para a implementação do Governo Digital e para o aumento da eficiência pública.

Para levantar informações e garantir o sucesso da análise, foi utilizada a matriz SWOT (FOFA) e para realizar o plano de ação a ser executado de forma cuidadoso e objetivo, assegurando a implementação de forma organizada. em colaboração com os setores da Prefeitura do município do Rio de Janeiro foi utilizado a ferramenta.

A matriz SWOT (FOFA) foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, nos Estados Unidos, com o objetivo de avaliar a concorrência entre organizações, considerando quatro aspectos fundamentais: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FERNANDES; BERTON, 2005; **BERTAGLIA**, 2009).

Filho (2014) explica que a análise SWOT (FOFA) se baseia nos elementos *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Enquanto forças e fraquezas representam variáveis internas, oportunidades e ameaças são fatores externos (MINTZBERG, 2000). Dessa forma, a ferramenta permite uma avaliação estratégica fundamentada nas informações geradas, contribuindo para o planejamento e a tomada de decisões (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Franklin (2006), compreende-se a ferramenta 5W2H em ações planejadas em vista aos problemas identificados, de forma simples e contundente. Estas ações devem ser executadas e implementadas conforme a orientação passo a passo, obedecendo às etapas estabelecidas. Para Grosbelli (2014), ela “tem o objetivo de mostrar claramente todos os aspectos que devem ser definidos em um plano de ação”. Sua finalidade principal é fazer com que todas as tarefas a serem executadas sejam planejadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação de forma organizada.

Para Nakagawa (2014), What? significa uma ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado; Why? caracterize-se pela justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado; Who? define quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado; Where? configura a informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado; When? representa o cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos; How? deve explicar como serão executados os

procedimentos para atingir os objetivos pré- estabelecidos; e How much? representa a limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito.

No contexto dos serviços públicos, a prestação digital é uma realidade viável e necessária. Carvalho Filho (2015, p. 348), afirma que o princípio da eficiência no serviço público está intimamente ligado à continuidade, exigindo que o Poder Público se atualize com os novos processos tecnológicos, visando uma execução mais proveitosa e com menor dispêndio. Essa transição para a prestação digital envolve também a governança eletrônica, definida por Ferguson (2002, p. 104), como a “união dos cidadãos, pessoas-chave e representantes legais para participarem das comunidades, junto ao governo, por meios eletrônicos”.

As primeiras iniciativas para a prestação de serviços digitais no Brasil ocorreram em 2000 (ZUGMAN, 2008), com a criação de portais que disponibilizavam informações e serviços online, em resposta à necessidade de modernização da estrutura governamental. A utilização de tecnologias da informação para serviços públicos oferece diversos benefícios, como a melhoria no relacionamento com o cidadão, a ampliação da capacidade operacional e a garantia de maior eficiência na prestação dos serviços (VAZ, 2003).

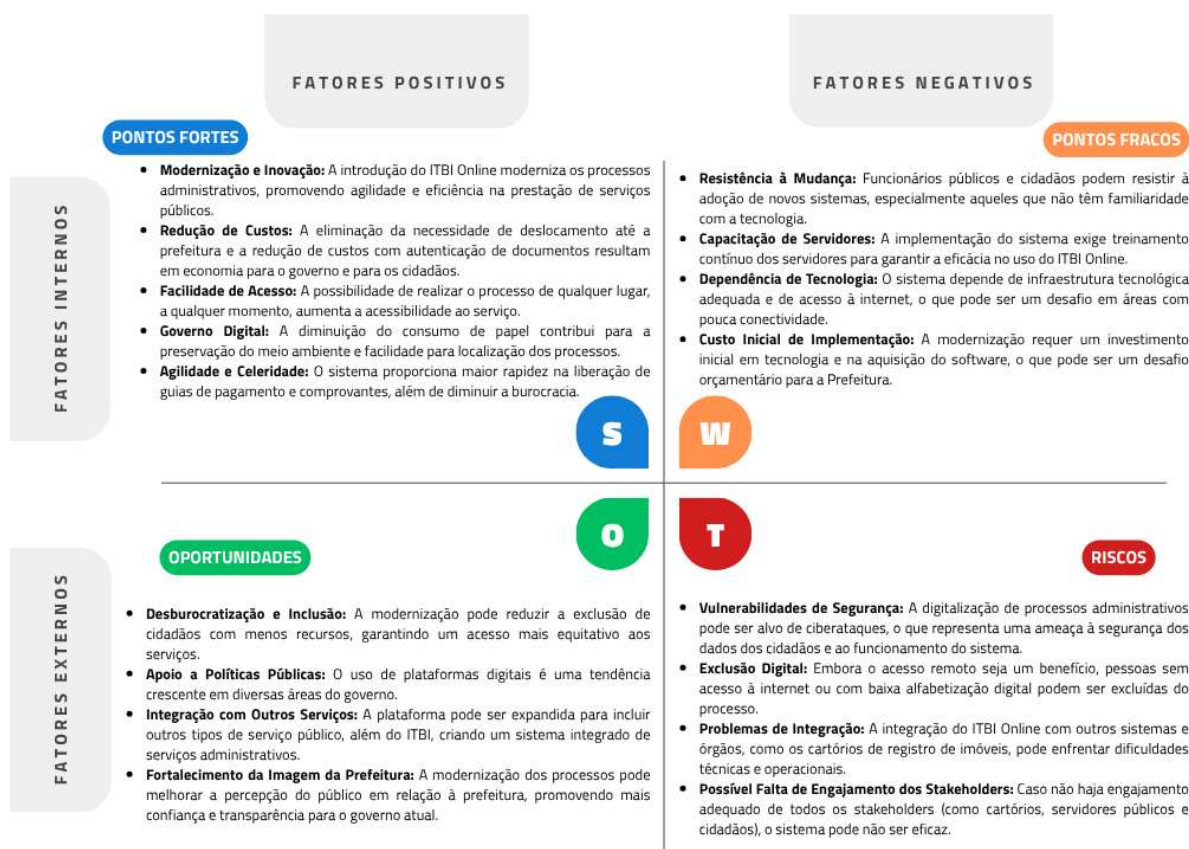
De acordo com Cunha, Marques e Meirelles (2002), a forma como os portais e serviços se apresentam, incluindo as informações e possibilidades de interação, será determinante para que o cidadão resolva seus problemas, seja utilizando a internet, seja necessitando deslocar-se a um equipamento público.

Os Decretos nº 10.332/2020 (BRASIL, 2020a) e nº 9.319/2018 (BRASIL, 2018a), que instituíram a Estratégia de Governo Digital e o Sistema Nacional para a Transformação Digital, respectivamente, evidenciam que a adoção de tecnologias e a implementação de processos digitais não apenas melhoram a eficiência, mas também a qualidade dos serviços prestados pelo poder público. Essa realidade fortalece a hipótese de que, com regras, princípios e instrumentos voltados para a eficiência do serviço público, a implantação do governo digital é um passo crucial para desburocratizar a participação do cidadão, utilizando inovação tecnológica e ferramentas acessíveis que já mostram melhorias significativas na qualidade dos serviços públicos.

3 METODOLOGIA

Este artigo foi realizado na prefeitura de um município do Rio de Janeiro. O projeto foi idealizado com o objetivo de modernizar os processos administrativos, especificamente a implementação do ITBI On Line que apresenta um potencial significativo para transformar positivamente a experiência dos usuários e a eficiência governamental. Para garantir o sucesso foi realizado a análise da matriz SWOT (FOFA) que age como uma ferramenta de gestão, bastante eficiente e identifica os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examina as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no mercado de atuação. Kotler, (2000) nos explica que a análise é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno à organização (pontos fortes e pontos fracos).

A seguir a análise SWOT (FOFA) realizada na prefeitura em questão:



Fonte: Elaborado pelo Autor (SIMON, 2024)

Após realizar a análise SWOT foi elaborado o plano de ação usando a ferramenta 5W2H, a fim de estruturar a implantação do ITBI Online.

Segundo Grosbelli (2014), a ferramenta 5W2H foi criada por profissionais da indústria automobilística no Japão para auxiliar no planejamento.

Assim, conforme a autora:

O 5W2H acaba sendo um método que ajuda na construção de planos de ação, de maneira simples, objetiva e que orienta as ações a serem tomadas, tem como objetivo base permitir que todas as atividades planejadas possam ser analisadas, discutidas e executadas de forma mais objetiva, clara e eficaz. A ferramenta consiste em 5 perguntas: What (o que deve ser feito), Why (por quê deve ser feito), Who (quem deve se responsabilizar), When (quando deve ser feito), Where (onde deve ser feito), How (como desenvolver), How many (quantidade). Contudo, auxilia na agilidade e eficiência na gestão de uma empresa, reduzindo os custos de toda a operação através do mapeamento fornecido. (GROSBELLI, 2014, p. 23)

A seguir o plano de ação elaborado e aplicado na implantação do ITBI Online em um município do Rio de Janeiro.

What (O quê?)

- **Objetivo:** Modernização dos processos administrativos no serviço público municipal, especificamente no setor imobiliário, com a implementação do ITBI Online.
- **Ação:** Implementação de um sistema digital para a solicitação e liberação do ITBI (Imposto de Transmissão de Bens Imóveis), permitindo que os cidadãos, a prefeitura e os cartórios de registro de imóveis possam interagir de maneira digital e mais eficiente.

Why (Por quê?)

- **Problema:** A burocracia excessiva, a complexidade dos processos e a lentidão nos trâmites administrativos prejudicam a eficiência e eficácia do serviço público.
- **Justificativa:** A modernização visa resolver esses problemas, proporcionando serviços mais rápidos, acessíveis, e de menor custo para a população e o governo, além de eliminar a necessidade de deslocamentos físicos até a prefeitura.

Where (Onde?)

- **Localização:** O sistema de ITBI Online será acessível através do portal do contribuinte, sem necessidade de comparecimento presencial na prefeitura, com impactos na administração municipal e nos cartórios de registro de imóveis locais.

When (Quando?)

- **Prazos:**
 - **Fase 1:** Planejamento e levantamento das necessidades - 3 mês.
 - **Fase 2:** Desenvolvimento e implementação do sistema - 8 meses.
 - **Fase 3:** Capacitação de servidores e treinamento de usuários - 2 meses.
 - **Fase 4:** Acompanhamento dos resultados e ajustes - contínuo, após o lançamento.

Who (Quem?)

- **Responsáveis:**
 - **Equipe de Negócios e Desenvolvimento:** Responsável pelo levantamento dos requisitos de negócios, desenvolvimento e manutenção do sistema ITBI Online.
 - **Prefeitura:** Secretário de Finanças e Servidores do departamento imobiliário.
 - **Cartórios de Registro de Imóveis e Imobiliárias:** Adaptação para a utilização do sistema.
 - **Cidadãos:** Usuários do sistema ITBI Online.

How (Como?)

- **Métodos e Ações:**

- Desenvolver um sistema de ITBI Online acessível, via portal do contribuinte.
- Eliminar a necessidade de deslocamento até a prefeitura e reduzir custos com autenticação de documentos.
- Proporcionar maior agilidade na liberação de guias de pagamento e comprovantes para registro.
- Oferecer treinamento contínuo para servidores municipais e corretores de imóveis. Promover campanhas de conscientização para os cidadãos sobre como utilizar o sistema.
- Monitorar o desempenho do sistema e realizar ajustes conforme necessário para melhorar a experiência do usuário.

How Much (Quanto?)

- **Custos:**
 - **Desenvolvimento e implementação do sistema:** Estimativa de custo de desenvolvimento de software, infraestrutura de TI e equipe de implementação (a ser calculada dependendo do fornecedor de tecnologia).
 - **Treinamento e capacitação de servidores:** Investimentos em cursos e materiais de treinamento.
 - **Manutenção do sistema:** Custos recorrentes com manutenção e atualização do sistema após a implementação.
 - **Redução de custos:** A modernização deverá resultar em uma significativa economia ao reduzir os custos operacionais com processos manuais e transporte.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com objetivo de modernizar os serviços prestados à população, com foco na implementação do ITBI Online, foram observados os seguintes problemas no plano de ação mencionado neste artigo. Utilizamos como referência em gerenciamento de projetos o modelo sugerido pelo PMI (2017), com o propósito de sistematizar um método de controle de gestão e, assim, colaborar com a melhoria da eficiência na condução da implementação de futuros projetos de software na área pública.

Tabela 1: Problemas e Recomendações

Problema na Implementação do ITBI Online	Recomendações
Ausência de formalização do projeto e levantamento de necessidades bem definidas	Conforme Carvalho e Rabechini 2019, o projeto deve ser formalizado através da elaboração de um documento chamado Termo de abertura do projeto (Project charter). O documento autoriza o gerente de projetos a aplicar os recursos disponibilizados pela organização para o desenvolvimento do projeto.
Falta de interesse dos servidores do	Os envolvidos direta ou indiretamente

setor imobiliário	devem ser mapeados, pois eles têm influência e responsabilidades no projeto. Uma ferramenta para controlar os stakeholders é matriz de stakeholders que pode ser construída em tabela contendo os seguintes campos: importância do stakeholder para o projeto, suas responsabilidades, expectativas, grau de interesse e poder e o nível de engajamento dentro do projeto. (IDOGAWA, J., et al., 2020 apud Carvalho & Rabechini, 2019).
Pouco ou nenhuma gestão de mudança.	Qualquer mudança deve ser mapeada e autorizada para que não comprometa o projeto. As solicitações de mudança devem conter nome do projeto, gerente do projeto, nome do patrocinador, data, número de controle da mudança, área solicitante, objetivo da mudança, justificativa e benefícios da mudança, descrição, impactos positivos e negativos, custo, recursos necessários, prazo, riscos, premissas, urgência, impacto no escopo, documentos de suporte, aprovações, datas de aprovação (IDOGAWA, J., et al., 2020 apud Carvalho & Rabechini, 2019).
Controle de prazo pouco assertivo	Deve haver cronograma, definindo as atividades numa linha do tempo de forma a entregar conforme definido no Plano de Ação. O sequenciamento das atividades permite estabelecer as relações de dependência. As atividades devem ser estimadas levando em consideração os recursos necessários. Depois de concluída a primeira, é gerada uma linha base que servirá para controlar as entregas e comparar o planejamento versus o realizado do projeto (IDOGAWA, J., et al., 2020 apud Carvalho & Rabechini, 2019).

Fonte: Elaborado pelo Autor (SIMON, 2024)

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este artigo teve como objetivo evidenciar a importância da modernização dos serviços públicos, com foco na implementação do ITBI Online em um município do Rio de Janeiro. A análise realizada demonstrou que a transformação digital no setor público é uma medida necessária para aumentar a eficiência, reduzir custos operacionais, e oferecer serviços mais ágeis e acessíveis para a população. A introdução de sistemas como o ITBI Online pode eliminar a burocracia excessiva,

reduzir a necessidade de deslocamentos físicos e melhorar a experiência do cidadão, alinhando-se com as necessidades da sociedade contemporânea.

A partir da análise SWOT, foi possível identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças relacionadas à implementação do sistema, o que permitiu planejar de forma mais estratégica as etapas do projeto. No entanto, também foram observados desafios significativos, como a resistência à mudança por parte de servidores e cidadãos, a necessidade de treinamento contínuo e a dependência de tecnologia, o que exige atenção cuidadosa na execução do plano de ação.

As recomendações de melhorias no processo de implementação, como a formalização do projeto, maior envolvimento dos stakeholders, e um controle rigoroso de mudanças e prazos, são fundamentais para garantir o sucesso de iniciativas similares no futuro. Além disso, os custos iniciais de implementação devem ser cuidadosamente calculados, considerando o impacto positivo da redução de custos operacionais a longo prazo.

Em conclusão, a modernização do serviço público por meio de ferramentas digitais, como o ITBI Online, oferece um grande potencial para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população, fortalecendo a confiança entre governo e cidadãos. Contudo, o sucesso desta implementação depende não apenas da tecnologia, mas também do engajamento de todos os envolvidos, incluindo servidores, cidadãos e stakeholders. Assim, a transformação digital se configura não apenas como uma mudança tecnológica, mas como uma mudança cultural que precisa ser conduzida de forma estratégica e colaborativa.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. **Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 mar. 2021**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm>. Acesso em: 22 de Janeiro de 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 e dá outras providências. **Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 abr. 2020**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10332.htm>. Acesso em: 22 de Janeiro de 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. Regulamenta a Lei nº 13.502, de 1º de novembro de 2017, que dispõe sobre a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. **Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 22 mar. 2018**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm>. Acesso em: 22 de Janeiro de 2025.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pioneira, Ano 2003.

CUNHA, M. A.; MARQUES, E.; MEIRELLES, F. **Tecnologia de informação no setor público: estudo da percepção dos gestores do Executivo estadual**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2002.

FERGUSON, M. **Estratégias de governo eletrônico: o cenário internacional em desenvolvimento**. In: EISENBERG, J.; CEPIK, M. (Org.). Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2002. p. 103-140.

FERNANDES, Bruno Henrique; BERTON, Luiz Henrique. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Atlas, 2005.

Franklin, Y., & Nuss, L. F. (2006). **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende

GROSBELLI, A. C. **Proposta de Melhoria Contínua em um Almojarifado utilizando a Ferramenta 5W2H** - 2014. 23 F. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

IDOGAWA, J., CORREIA, S. R. V., BIZARRIAS, F. (2020). **Gestão de projetos: gestão de escopo e stakeholders na implantação de um projeto de software em um ambiente sem contexto de projetos**. *Revista Inovação, Projetos E Tecnologias*, 8(2), 168–180. <https://doi.org/10.5585/iptec.v8i2.17456>

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, p. 10, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAKAGAWA, Marcelo. **5W2H-plano de ação para empreendedores**. http://cmsempreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos2014/07/01/5W2H.pdf. Acesso em: 22/01/2025

PMI. (2017). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)**. In Project Management Journal (Vol. 40).

VAZ, J. C. **Limites e possibilidades do uso de portais municipais para promoção da cidadania: a construção de um modelo de análise e avaliação**. 489 f. 2003. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2003

ZUGMAN, F. **Governo eletrônico: saiba tudo sobre essa revolução**. São Paulo: Livro Pronto, 2008