



A URGÊNCIA DA REESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA MUNICIPAL FRENTE À REFORMA TRIBUTÁRIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO NOVO PARADIGMA DO IBS

*THE URGENCY OF RESTRUCTURING MUNICIPAL TAX ADMINISTRATION CAREERS
IN LIGHT OF TAX REFORM: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE NEW IBS
PARADIGM*

MÁRIO LIOLI PACHECO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

Resumo: A Emenda Constitucional nº 132/2023 inaugura uma nova era para a tributação brasileira, estabelecendo mudanças profundas que impactam diretamente os municípios (BRASIL, 2023). A extinção do ISS e sua substituição pelo IBS, gerido pelo Comitê Gestor do IBS (CGIBS), representa um dos maiores desafios enfrentados pelas administrações tributárias municipais nas últimas décadas. Este estudo analisa os impactos da Reforma Tributária nas carreiras fiscais municipais, identificando a urgente necessidade de reestruturação para enfrentar as novas demandas de competências técnicas, tecnológicas e de governança colaborativa. A metodologia baseia-se em pesquisa bibliográfica e análise de documentos técnicos, incluindo orientações da FENAFIM e CNM. A pesquisa evidencia que a inação na modernização das carreiras fiscais pode resultar em perdas significativas de arrecadação, comprometimento da autonomia municipal e incapacidade de influenciar decisões cruciais no CGIBS. O período de transição de 2026 a 2033 exigirá operação simultânea de dois sistemas tributários distintos, demandando fiscais capacitados para atuar tanto no ISS remanescente quanto no novo IBS. O novo paradigma exige domínio de legislação complexa, ferramentas de análise de dados, sistemas integrados e habilidades de negociação para atuação em ambiente de governança multinível. Por outro lado, a reforma apresenta-se como oportunidade única para modernizar estruturas administrativas, valorizar profissionais e construir administrações tributárias mais eficientes, transparentes e equitativas. Os resultados apontam quatro pilares estratégicos essenciais: capacitação continuada, adoção tecnológica, desenvolvimento de carreira e remuneração adequada. A cooperação intermunicipal emerge como estratégia fundamental para enfrentar coletivamente os desafios impostos pela centralização de competências no CGIBS.

Palavras-chave: carreira fiscal; IBS; municípios; CGIBS; modernização administrativa.

Abstract: Constitutional Amendment No. 132/2023 inaugurates a new era for Brazilian taxation, establishing profound changes that directly impact municipalities (BRAZIL, 2023). The extinction of the ISS and its replacement by the IBS, managed by the IBS Management Committee (CGIBS), represents one of the greatest challenges faced by municipal tax administrations in recent decades. This study analyzes the impacts of the Tax Reform on municipal fiscal careers, identifying the urgent need for restructuring to meet new demands for technical, technological, and collaborative governance competencies. The methodology is based on bibliographic research and the analysis of technical documents, including guidelines from FENAFIM and CNM. The research highlights that inaction in modernizing fiscal careers may result in significant revenue losses, compromised municipal autonomy, and an inability to influence crucial decisions within the CGIBS. The transition period from 2026 to 2033 will require the simultaneous operation of two distinct tax systems, demanding tax auditors capable of working with both the remaining ISS and the new IBS. The new paradigm requires mastery of complex legislation, data analysis tools, integrated systems, and negotiation skills for operating in a multilevel governance environment. Conversely, the reform presents a unique opportunity to modernize administrative structures, value professionals, and build more efficient, transparent, and equitable tax administrations. The results point to four essential strategic pillars: continuous training, technological adoption, career development, and adequate compensation. Inter-municipal cooperation emerges as a

fundamental strategy to collectively address the challenges imposed by the centralization of powers within the CGIBS.

Keywords: fiscal career; IBS; municipalities; CGIBS; administrative modernization.

1 INTRODUÇÃO

A tributação brasileira passa por uma transformação inédita com a Emenda Constitucional nº 132/2023, que reformula o sistema fiscal nacional e impacta fortemente os municípios (BRASIL, 2023). A extinção gradual do ISS, principal tributo municipal sobre consumo, e sua substituição pelo IBS — gerido de forma centralizada pelo CGIBS — marca uma ruptura no federalismo fiscal. A mudança do critério de origem para destino pode redistribuir receitas, com perdas estimadas em até 33,5% para alguns municípios e ganhos para outros com maior consumo (Confederação Nacional de Municípios, 2024).

A aprovação da Reforma Tributária no Congresso Nacional foi marcada por intenso debate institucional e ampla repercussão pública, evidenciando a magnitude das mudanças estruturais promovidas no sistema tributário brasileiro (Agência Câmara de Notícias, 2023).

Essa nova realidade exige que as administrações tributárias adaptem suas carreiras à fiscalização integrada, à governança colaborativa e ao uso de tecnologias avançadas. A Lei Orgânica da Administração Tributária (LOAT), com regras unificadas para as três esferas federativas, redefinirá direitos, deveres e garantias das carreiras fiscais, além de unificar o teto remuneratório ao subsídio dos ministros do STF (Instituto dos Auditores Fiscais do Estado da Bahia, 2024).

Nos estados e municípios, a reforma tem gerado debates sobre os impactos administrativos e a qualificação das estruturas locais. No Paraná, por exemplo, a Assembleia Legislativa promoveu discussões com especialistas e parlamentares sobre as exigências do novo modelo de arrecadação (Assembleia Legislativa do Paraná, 2024).

A pergunta-chave é: como reestruturar as carreiras fiscais para garantir sustentabilidade arrecadatória no modelo do IBS? Este estudo busca analisar os impactos da EC 132/2023 nas administrações municipais, identificando desafios da transição ISS-IBS, novas competências exigidas, o papel dos municípios no CGIBS e estratégias de modernização.

A mudança central é a substituição progressiva do ISS pelo IBS, com gestão nacional e arrecadação pelo destino. A Lei Complementar nº 214 (Brasil, 2025) define um cronograma que inicia em 2026, com alíquota de 0,1%, e conclui a transição até 2033, instituindo um sistema híbrido. A definição da alíquota-padrão do novo sistema constitui elemento central para o equilíbrio arrecadatário entre os entes federativos (Ministério da Fazenda, 2023).

Este artigo está estruturado em doze seções. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a análise da reforma tributária e da modernização das administrações fiscais. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada. Na sequência, examinam-se o Comitê Gestor do IBS e as responsabilidades municipais no novo arranjo federativo. Posteriormente, discute-se a imperatividade da reestruturação das carreiras fiscais municipais, as experiências e orientações institucionais e os pilares estratégicos para modernização. O estudo aborda ainda estratégias para atuação eficaz no sistema IBS, cronograma e estimativa de custos para implementação, recomendações estratégicas aos atores envolvidos e, por fim, apresenta as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A reforma tributária instituída pela Emenda Constitucional nº 132/2023 promove alterações estruturais no federalismo fiscal brasileiro, redefinindo competências, repartição de receitas e mecanismos de governança tributária. A literatura especializada destaca que mudanças dessa magnitude exigem não apenas adaptação normativa, mas reestruturação organizacional das administrações tributárias, especialmente no âmbito municipal, onde a capacidade institucional apresenta heterogeneidade significativa (IBAM, 2024; CNM, 2024).

No campo da administração pública, a modernização das carreiras fiscais é compreendida como elemento estratégico para assegurar eficiência arrecadatória, autonomia federativa e sustentabilidade financeira. Estudos nacionais e internacionais indicam que reformas tributárias bem-sucedidas estão diretamente associadas ao investimento em capital humano, tecnologia e modelos colaborativos de governança (European Commission, 2020; Santos; Silva, 2019).

Nesse contexto, a transição do ISS para o IBS impõe novas exigências técnicas, digitais e institucionais às administrações municipais, exigindo revisão dos modelos tradicionais de fiscalização e redefinição das competências profissionais dos servidores da área tributária.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se na análise de literatura acadêmica nacional e internacional acerca de reformas tributárias, modernização das administrações fiscais e governança federativa (Santos; Silva, 2019; García Novoa, 2021; European Commission, 2020).

A pesquisa documental compreende a análise de normas constitucionais e infraconstitucionais, especialmente a Emenda Constitucional nº 132/2023 e a Lei Complementar nº 214 (Brasil, 2025), bem como documentos técnicos e orientações institucionais produzidos por entidades representativas, como a Federação Nacional dos Auditores e Fiscais de Tributos Municipais (FENAFIM) e a Confederação Nacional de Municípios (CNM).

O procedimento metodológico adotado consistiu na coleta, sistematização e análise qualitativa dos documentos normativos e técnicos, buscando identificar impactos estruturais da reforma tributária nas administrações municipais e, especificamente, nas carreiras fiscais. A abordagem analítica permitiu estabelecer categorias interpretativas relacionadas a competências profissionais, governança, tecnologia e sustentabilidade arrecadatória, estruturando as recomendações apresentadas ao longo do estudo.

4 O COMITÊ GESTOR DO IBS: NOVA ARQUITETURA DE GOVERNANÇA

O CGIBS emerge como entidade pública independente, responsável pela regulamentação, arrecadação centralizada e gestão do contencioso administrativo (Brasil, 2024). Municípios terão representação paritária com Estados, embora com desafios técnicos e políticos devido à indicação de representantes municipais por mandatos fixos.

5 RESPONSABILIDADES MUNICIPAIS NA FISCALIZAÇÃO DO IBS

O período preparatório começa em 2025 com diagnóstico institucional e plano de reestruturação das carreiras e necessidades tecnológicas, seguido da aprovação legislativa e início da modernização tecnológica. Em 2026, iniciam capacitações sobre IBS e implantação de sistemas básicos alinhados ao padrão NFS-e, preparando o teste inicial com alíquota de 0,1% e operacionalizando o sistema dual ISS/IBS.

6 A IMPERATIVIDADE DA REESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS FISCAIS MUNICIPAIS

6.1 Riscos da Inação: Cenários de Perda e Comprometimento

A omissão na reestruturação pode levar à perda significativa de receita, ineficiência administrativa, incapacidade de influenciar decisões no CGIBS e insegurança jurídica. Equipes despreparadas e subdimensionadas agravam esses riscos.

Estudos recentes já apontavam que a criação do IBS introduziria incertezas relevantes quanto ao futuro da fiscalização tributária municipal, exigindo redefinição de papéis institucionais e estratégias de atuação (Oliveira, 2023).

6.2 Novas Competências e Habilidades Requeridas

A nova era exige profissionais especializados em legislação IBS/CBS, análise de dados, inteligência fiscal, sistemas integrados, governança colaborativa e gestão de contenciosos. Fiscais precisam se tornar analíticos e estratégicos.

7 EXPERIÊNCIAS E ORIENTAÇÕES PARA REESTRUTURAÇÃO

7.1 Diretrizes das Entidades Nacionais

A Federação Nacional dos Auditores e Fiscais de Tributos Municipais (FENAFIM) desempenha papel crucial na orientação dos gestores municipais (Federação Nacional dos Auditores e Fiscais de Tributos Municipais, 2024). Por meio da “Cartilha da Reforma Tributária” e da “Nota Técnica nº 02/2024”, propõe medidas urgentes e defende a reestruturação das carreiras do fisco municipal, posicionando-se firmemente contra editais que prevêm seleção simplificada ou temporária para cargos fiscais.

Essa postura evidencia preocupação com a qualidade técnica e autonomia funcional. A proposta da “Lei Orgânica do Fisco”, prevista na Reforma Tributária, oferece uma oportunidade para padronizar nacionalmente as carreiras fiscais, abordando remuneração, planos de carreira e número mínimo de fiscais por município. Já a Confederação Nacional de Municípios (CNM) orienta gestores sobre a importância da adoção da Nota Fiscal de Serviço Eletrônica (NFS-e)

padrão nacional, para garantir a receita durante o período de transição (Confederação Nacional de Municípios, 2024).

7.2 Iniciativas Municipais Emergentes

A análise comparativa revela padrões importantes para a reestruturação das carreiras fiscais municipais. Na experiência internacional, a implementação do IVA na União Européia oferece lições valiosas sobre a transição de sistemas tributários fragmentados para modelos unificados (European Commission, 2020). Portugal, durante sua reforma de 1986, criou programa específico de capacitação que atingiu 95% dos funcionários fiscais em 18 meses (Santos; Silva, 2019). A Espanha desenvolveu sistema de certificação progressiva, vinculando avanços na carreira ao domínio de novas competências digitais (García Novoa, 2021). No contexto nacional, identificamos três perfis distintos de adaptação municipal:

7.2.1 Municípios Pioneiros (>500 mil habitantes)

Curitiba e Porto Alegre iniciaram reformulação de seus quadros com foco em análise de dados. Curitiba criou núcleo de inteligência fiscal com 12 auditores especializados em *data science*, resultando em incremento de 23% na identificação de inconsistências fiscais (Prefeitura Municipal de Curitiba, 2024).

Além das iniciativas tecnológicas, gestores municipais têm promovido debates internos sobre os impactos estruturais da Reforma Tributária nas rotinas administrativas e na valorização dos servidores, evidenciando preocupação institucional com a transição para o novo modelo (Prefeitura Municipal de Curitiba, 2024).

7.2.2 Municípios Médios (100-500 mil habitantes)

Ribeirão Preto (SP) optou por parceria com universidade local para capacitação, reduzindo custos em 60% (Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, 2024). Joinville (SC) implementou programa de mentoria entre fiscais seniores e juniores (Prefeitura Municipal de Joinville, 2024).

7.2.3 Municípios Pequenos (<100 mil habitantes)

Gramado (RS) lidera consórcio intermunicipal com 8 municípios vizinhos, compartilhando custos de capacitação e tecnologia, modelo replicável para 70% dos municípios brasileiros (Consórcio Intermunicipal da Serra Gaúcha, 2024).

8 PILARES ESTRATÉGICOS PARA MODERNIZAÇÃO DAS CARREIRAS

8.1 Capacitação Continuada

A complexidade da nova legislação e das dinâmicas de fiscalização compartilhada exige investimento maciço e perene em capacitação. Os programas de treinamento devem abranger não apenas aspectos legais, mas também uso de tecnologias de fiscalização, técnicas de análise de dados, contabilidade adaptada ao IBS e competências interpessoais para atuação colaborativa.

Iniciativas como a Escola Nacional Fazendária (ENAFF), criada pela FENAFIM, e cursos promovidos por Tribunais de Contas são valiosos, mas insuficientes isoladamente (Federação Nacional dos Auditores e Fiscais de Tributos Municipais, 2024). Será necessário esforço coordenado nacionalmente, possivelmente com apoio do CGIBS, para garantir programas de formação que alcancem todos os municípios.

8.2 Adoção Intensiva de Tecnologia

A administração tributária do IBS será essencialmente digital. Os servidores precisarão trabalhar com sistemas integrados que se conectam ao CGIBS e outros órgãos, além de dominar plataformas como o SINAFI.

As equipes que souberem usar inteligência artificial e machine learning para analisar dados, identificar fraudes e selecionar contribuintes terão vantagem significativa. O domínio da NFS-e no padrão nacional será fundamental para que os profissionais consigam operar no novo sistema.

A modernização vai muito além de comprar novos equipamentos e sistemas. Os servidores enfrentarão uma mudança cultural profunda e precisarão reaprender processos de trabalho. Para que isso funcione, os gestores devem liderar pelo exemplo e criar programas que ajudem as pessoas a se adaptarem às mudanças.

8.3 Desenvolvimento de Carreira Estimulante

Para atrair, motivar e reter profissionais qualificados, os municípios precisam oferecer planos de carreira claros, justos e estimulantes. Esses planos devem valorizar mérito, qualificação contínua e desenvolvimento das novas competências exigidas pela Reforma Tributária.

É preciso criar estruturas que permitam progressão profissional baseada em critérios objetivos de desempenho e que reconheçam a importância estratégica da função fiscal. A estagnação profissional pode levar à desmotivação e perda de talentos para outras esferas ou iniciativa privada.

8.4 Remuneração Adequada

A complexidade das novas atribuições, o nível de responsabilidade envolvido na gestão do IBS e a necessidade de atrair profissionais qualificados exigem política de remuneração compatível. Salários competitivos, alinhados com padrões de mercado e com carreiras fiscais em outras esferas, são fundamentais para evitar êxodo de talentos.

A remuneração deve ser vista não como custo, mas como investimento na capacidade do município de gerar receita e administrar recursos com eficiência e integridade.

9 ESTRATÉGIAS PARA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA EFICAZ NO SISTEMA IBS

9.1 Melhores Práticas para Transição e Implementação

A transição bem-sucedida exige abordagem estratégica baseada em cinco pilares:

Planejamento Estratégico: Diagnóstico completo da situação atual e elaboração de plano com metas claras, indicadores e cronograma para reestruturação das carreiras; Engajamento dos Servidores: Comunicação transparente sobre os impactos da reforma e participação ativa dos auditores fiscais no redesenho de suas carreiras; Atualização Cadastral: Manutenção de cadastros precisos e atualizados, requisito essencial para operação eficiente de qualquer sistema tributário; Adesão a Sistemas Nacionais: Implementação imediata de sistemas como NFS-e no padrão nacional, estrutura central para funcionamento do IBS; Participação em Fóruns: Engajamento ativo em eventos e discussões promovidos por CNM, FENAFIM e Tribunais de Contas para troca de experiências.

9.2 Fortalecimento das Receitas Próprias Remanescentes

Com a extinção do ISS, os tributos que permanecem sob administração municipal exclusiva ganham importância estratégica. IPTU, ITBI e COSIP tornam-se pilares fundamentais para o financiamento de políticas públicas municipais.

Os municípios devem intensificar esforços na gestão através de:

Modernização dos Cadastros: Utilização de georreferenciamento, imagens de satélite e outras tecnologias para manter cadastro imobiliário atualizado; Revisão da Planta de Valores: Atualização periódica para aproximar valores venais dos de mercado, respeitando princípios da capacidade contributiva; Atualização de Alíquotas: Revisão dentro dos limites constitucionais, considerando capacidade contributiva e justiça fiscal; Cobrança da Dívida Ativa: Fortalecimento dos mecanismos de cobrança utilizando ferramentas como protesto extrajudicial e parcelamentos incentivados.

9.3 Cooperação Intermunicipal e Colaboração com o CGIBS

Diante da complexidade das mudanças, municípios — especialmente os menores — não conseguem avançar sozinhos. A cooperação intermunicipal, por meio de consórcios, associações regionais e redes colaborativas, torna-se fundamental. Essas iniciativas permitem dividir custos, desenvolver capacitações conjuntas, trocar experiências e fortalecer a representação em fóruns. Também será essencial manter diálogo contínuo com o CGIBS, apresentando demandas e sugestões de aprimoramento.

10 CRONOGRAMA E ESTIMATIVA DE CUSTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO

101. Cronograma de Atividades para Reestruturação (2025-2033)

A efetiva implementação da reestruturação das carreiras fiscais municipais demanda planejamento temporal estratégico, sincronizado com os marcos estabelecidos pela Reforma Tributária. Propõe-se um cronograma estruturado em três fases sequenciais: preparação (2025-2026), transição (2027-2032) e consolidação (2033 em diante).

10.1.1 Fase I - Preparação (2025-2026)

2025: Diagnóstico institucional (1º trim.), plano de reestruturação e necessidades tecnológicas (2º trim.), aprovação legislativa (3º trim.), editais e modernização tecnológica (4º trim.).

2026: Capacitações IBS (1º trim.), sistemas e NFS-e nacional (2º trim.), preparação teste IBS 0,1% (3º trim.), operação dual ISS/IBS (4º trim.).

10.1.2 Fase II - Transição (2027-2032)

2027-2029: Consolidação do sistema dual, capacitação em análise de dados, participação no CGIBS, parcerias intermunicipais

2030-2032: Preparação para migração completa, capacitação intensiva IBS, adaptação para fiscalização coordenada, competências SINAFI.

10.1.3 Fase III - Consolidação (2033 em diante)

Operação exclusiva IBS, monitoramento e ajustes, avaliação de resultados, melhorias contínuas.

10.2 Estimativa Conceitual de Custos e Financiamento

A reestruturação das carreiras fiscais municipais demanda investimentos significativos, categorizados em quatro grupos principais: capacitação, tecnologia, recursos humanos e infraestrutura.

10.2.1 Capacitação Continuada

Embora não haja validação oficial dos percentuais de 15-20% para capacitação ou dos valores anuais entre R\$ 200 mil e R\$ 500 mil, é reconhecida a importância estratégica de treinamentos especializados em legislação tributária, ferramentas analíticas e competências comportamentais (IBAM, 2024).

10.2.2 Cursos especializados em legislação do IBS/CBS

Os investimentos em capacitação incluem treinamentos em ferramentas de análise de dados, desenvolvimento de competências comportamentais e participação em eventos técnicos e congressos.

10.2.3 Modernização Tecnológica

Os investimentos em tecnologia correspondem a 30% a 40% do total e estão bem documentados. A implantação de sistemas integrados de gestão fiscal varia entre R\$ 300 mil e R\$ 1,5 milhão (IPM Sistemas, 2022; PRODAM, 2024). Ferramentas de *Business Intelligence* exigem entre R\$ 100 mil e R\$ 300 mil por ano (IN1, 2024), enquanto a infraestrutura de TI demanda de R\$ 150 mil a R\$ 400 mil (I9 Treinamentos, 2024). Os custos com manutenção e atualizações anuais equivalem a 20% do investimento inicial (I9 Treinamentos, 2024).

10.2.4 Valorização de Recursos Humanos.

Investimentos específicos em recursos humanos, incluindo reajustes salariais de 20-40%, gratificações especializadas de R\$ 500 a R\$ 2.000 por servidor e reestruturação dos planos de carreira com impacto estimado entre 15-25% na folha salarial, carecem de confirmação oficial detalhada. A necessidade estrutural é indicada por estudos do TCE-RS, revelando que 93,81% dos fiscais realizam múltiplas funções e 86% possuem apenas nível médio (Borghetti, 2015).

10.2.5 Infraestrutura e Apoio

Custos complementares representam 5-10% do orçamento total, destinados à adequação dos espaços físicos, aquisição de materiais e equipamentos, e contratação de consultorias especializadas para suporte à implementação operacional.

10.2.6 Estratégias de Financiamento

Recursos Próprios: Uso do Fundo de Compensação de Benefícios Fiscais (EC 132/2023);

Parcerias Intermunicipais: Consórcios públicos para diluição de custos;

Apoio Federal e Estadual: Financiamento via programas do CGIBS e Ministério da Fazenda (BNDES, 2024; Brasil, 2024a);

Além disso, organismos internacionais têm ampliado linhas de crédito voltadas ao fortalecimento da gestão fiscal subnacional, sinalizando reconhecimento da importância da modernização tributária para a sustentabilidade federativa (CNN Brasil, 2024).

Financiamento por Resultados: Operações de crédito vinculadas ao incremento esperado na arrecadação.

10.2.7 Cronograma de Investimentos

Investimentos distribuem-se de forma decrescente: 60% nos primeiros dois anos (modernização tecnológica e capacitação inicial), 30% nos anos intermediários (aperfeiçoamento contínuo), e 10% na fase final (consolidação operacional).

10.2.8 Retorno sobre Investimento

Estudos mostram que a modernização da administração tributária pode gerar retorno de três a sete vezes o valor investido em arrecadação adicional; além disso, no contexto do IBS, municípios que se preparam de forma antecipada tendem a manter ou até ampliar sua participação na receita compartilhada, recuperando integralmente os recursos empregados na reestruturação (United States, 2011; Confederação Nacional de Municípios, 2024).

10.2.9 Indicadores de Viabilidade

Para municípios com arrecadação anual de ISS superior a R\$ 10 milhões, o investimento na reestruturação representa tipicamente 8-15% da receita anual do tributo, sendo recuperado através do melhor desempenho na arrecadação do IBS dentro de 3-5 anos.

11 RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

11.1 Para Gestores Municipais

Priorizar urgentemente a reestruturação das carreiras tributárias como agenda prioritária, promovendo diagnóstico completo e plano de transição com metas claras. Desenvolver estratégia de financiamento combinando recursos próprios, fundos da reforma e parcerias intermunicipais. Investir em capacitação contínua, modernização tecnológica integrada ao SINAFI, planos de carreira valorizados e cooperação via consórcios para diluir custos.

11.2 Para Legisladores Municipais

Aprovar legislação modernizadora e assegurar recursos orçamentários para a transição, exercendo fiscalização construtiva que cobre resultados, mas apoie iniciativas necessárias. Facilitar aprovação de consórcios e parcerias intermunicipais para redução de custos.

11.3 Para Entidades Representativas

Intensificar orientação técnica e disseminar boas práticas entre municípios, incluindo benchmarks de custos. Monitorar a implementação do IBS atuando proativamente junto ao CGIBS, fomentar redes de cooperação intermunicipal e articular linhas de financiamento específicas para modernização tributária.

12 CONCLUSÃO

A EC 132/2023 marca transformação profunda no federalismo fiscal brasileiro. A substituição do ISS pelo IBS, gerido pelo CGIBS, impõe reestruturação urgente das carreiras fiscais municipais.

Os riscos da inação são claros: perda de arrecadação, ineficiência administrativa e marginalização nas decisões do CGIBS. O novo paradigma exige profissionais com domínio de legislação complexa, tecnologias avançadas e governança colaborativa.

A Reforma oferece oportunidade única de modernização. Os quatro pilares - capacitação, tecnologia, carreira e remuneração - devem ser implementados sistemicamente, não através de ajustes pontuais.

Experiências pioneiras e orientações da FENAFIM/CNM mostram caminhos viáveis, mas é crucial evitar disparidades entre municípios. A cooperação intermunicipal torna-se essencial para enfrentar coletivamente os desafios.

Em síntese, os principais resultados indicam que a transição para o IBS impõe às administrações tributárias municipais a necessidade de reestruturação urgente das carreiras fiscais, com foco em capacitação continuada, modernização tecnológica, valorização profissional e fortalecimento da cooperação intermunicipal. Evidencia-se que municípios que adotarem postura proativa tendem a preservar ou ampliar sua participação na receita compartilhada, enquanto a inação poderá resultar em perdas arrecadatórias e redução da autonomia federativa.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos comparativos entre municípios de diferentes portes durante o período de transição (2026-2033), bem como análises quantitativas sobre o impacto efetivo da reestruturação das carreiras na arrecadação do IBS. Também se recomenda investigar modelos de cooperação intermunicipal e seus efeitos sobre a eficiência administrativa no novo arranjo federativo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. **A reforma tributária aprovada pela Câmara.** Infográfico, 15 ago. 2023. Disponível em: <https://infograficos.camara.leg.br/reformatributaria/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO PARANÁ. **Assembléia Legislativa debate desafios para implementar reforma tributária nos 399 municípios do Estado.** Disponível em: <https://www.assembleia.pr.leg.br/comunicacao/noticias/assembleia-legislativa-debate-desafios-para-implementar-reforma-tributaria-nos-399>. Acesso em: 29 jun. 2025.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. BNDES PMAT Automático - investimento. Rio de Janeiro: BNDES, 2024. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BORGHETTI, F. M. B. **Administração Tributária Municipal eficiente como incremento de Receita.** JusBrasil, 2015. Disponível em: <https://fmbb.jusbrasil.com.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 132**, de 20 de dezembro de 2023. Altera o Sistema Tributário Nacional e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 214**, de 16 de janeiro de 2025. Institui o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e a Contribuição Social sobre Bens e Serviços (CBS). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Fazenda. PNAFM I. Brasília: MF, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Projeto de Lei Complementar nº 108**, de 2024. Regulamenta o funcionamento do Comitê Gestor do Imposto sobre Bens e Serviços. Congresso Nacional, Brasília, DF, 2024.

CNN BRASIL. **BID aprova crédito de US\$ 2 bi para fortalecer gestão fiscal de estados**. São Paulo: CNN Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. **Reforma Tributária: CNM tira dúvidas sobre a eleição dos representantes municipais no Comitê Gestor do IBS**. Portal CNM, 2024. Disponível em: <https://cnm.org.br>. Acesso em: 15 jun. 2025.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DA SERRA GAÚCHA. **Relatório de gestão compartilhada tributária 2024**. Gramado: CISG, 2024. 42 p. Disponível em: <https://www.consorcioserrars.com.br/relatorios/gestao-tributaria-2024.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2025.

EUROPEAN COMMISSION. **Taxation and Customs Union. VAT in the EU: administrative cooperation and combating fraud**. Brussels: European Commission, 2020. 156 p. Disponível em: https://ec.europa.eu/taxation_customs/vat-eu-administrative-cooperation_en. Acesso em: 12 jun. 2025.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS AUDITORES E FISCAIS DE TRIBUTOS MUNICIPAIS. **Cartilha da Reforma Tributária**. FENAFIM, 2024. Disponível em: <https://fenafim.org.br>. Acesso em: 20 jun. 2024.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS AUDITORES E FISCAIS DE TRIBUTOS MUNICIPAIS. **Nota Técnica nº 02/2024**: Atividades de lançamento tributário em nível municipal. FENAFIM, 2024.

GARCÍA NOVOA, César. La modernización de las administraciones tributarias locales en España: competencias digitales y nuevos perfiles profesionales. **Revista de Estudios Locales**, Madrid, n. 248, p. 34-58, jul. 2021.

I9 TREINAMENTOS. **Tudo o que você precisa saber sobre o PMAT**. São Paulo: I9 Treinamentos, 2024. Disponível em: <https://www.i9treinamentos.com>. Acesso em: 30 jun. 2025.

IBAM - INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. **Gestão Tributária Municipal**. Rio de Janeiro: Faculdade IBAM, 2024. Disponível em: <https://faculdade.ibam.org.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

IBAM - INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL. **Panorama da modernização tributária municipal 2024**. Rio de Janeiro: IBAM, 2024. 78 p. (Série Estudos Especiais, n. 15).

IN1. **Como o Business Intelligence ajuda a gerenciar órgãos públicos**. São Paulo: IN1, 2024. Disponível em: <https://blog.in1.com.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

INSTITUTO DOS AUDITORES FISCAIS DO ESTADO DA BAHIA. **Reforma Tributária 2023 – Texto 16 - Lei Orgânica da Administração Tributária (LOAT) e Teto Remuneratório do Fisco**. Salvador: IAF, 2024. Disponível em: <https://iaf.org.br/conteudo/9826/reforma-tributaria-2023-texto-16-lei-organica-da-administracao-tributaria-loat-e-teto-remuneratorio-do-fisco>. Acesso em: 29 jun. 2025.

IPM SISTEMAS. **30 entidades municipais assinam contrato com a IPM no início de 2022**. Florianópolis: IPM, 2022. Disponível em: <https://www.ipm.com.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Assessoria Especial de Comunicação Social. **Alíquota-padrão da tributação do consumo de bens e serviços no âmbito da Reforma Tributária**. Brasília, 8 ago. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/reforma-tributaria/estudos/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

OLIVEIRA, Willian Batista de. **De certo apenas o incerto: o futuro da fiscalização tributária municipal com a criação do Imposto sobre Bens e Serviços – IBS**. Concurso Prêmio FENAFIM, 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Secretaria Municipal de Finanças. **Núcleo de inteligência fiscal: resultados do primeiro ano**. Curitiba: SMF, 2024. 25 p. Disponível em: <https://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/nucleo-inteligencia-fiscal/4126>. Acesso em: 16 jun. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Servidoras da Prefeitura de Curitiba falam sobre impacto da Reforma Tributária**. Portal da Prefeitura, 2024. Disponível em: <https://curitiba.pr.gov.br>. Acesso em: 16 jun. 2025.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE. **Programa de desenvolvimento de competências fiscais: mentoria e sucessão**. Joinville: Secretaria da Fazenda, 2024. 18 p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE RIBEIRÃO PRETO. **Convênio de cooperação técnica nº 23/2024. Parceria entre Prefeitura Municipal e Universidade de São Paulo para capacitação de servidores da área tributária**. Ribeirão Preto: PMRP, 2024. 12 p.

PRODAM - EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Contratos Administrativos. São Paulo: Prodam, 2024. Disponível em: <https://portal.prodam.sp.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

SANTOS, António Carlos dos; SILVA, Suzana Tavares da. **A reforma do IVA em Portugal: lições para reformas tributárias contemporâneas**. Coimbra: Almedina, 2019.

UNITED STATES. GovernmentAccountability Office. **IRS budget 2012: extendingsystematic reviews ofspendingcouldidentify more savings over time**. Washington, DC: GAO, 2011. (GAO-11-547).