

**Título do Trabalho:**

**Exemplo de aplicação dos 7 (sete) passos para integração entre Estratégia, GRC e GRI,**

**Autor:**

**André Luís Theresa**

**Exemplo de aplicação dos 7 (sete) passos para integração da Estratégia, do Gerenciamento dos Riscos de Conformidade - GRC e do Gerenciamento dos Riscos Institucionais - GRI,**

Para ilustrar a aplicação do fluxo composto pelos 7 (sete) passos para integração da Estratégia, do Gerenciamento dos Riscos de Conformidade - GRC e do Gerenciamento dos Riscos Institucionais - GRI, será desenvolvido aqui um exemplo hipotético (com informações fictícias) para a Administração Tributária e Aduaneira - AT&A de um país também fictício: a Altávia.

Esse fluxo foi originalmente proposto no artigo, do mesmo autor, **“Gestão dos Riscos de Conformidade Tributária e Aduaneira e Gestão dos Riscos Institucionais: Conceitos, Semelhanças, Diferenças e Integração com a Estratégia”** (2023).

**Passo 1. Estabelecimento do Contexto Estratégico da Organização**

Para a elaboração do seu planejamento estratégico para o ciclo 2024 a 2027, a AT&A de Altávia decidiu aplicar os 7 passos para integração entre a Estratégia, a GRC e a GRI.

Começando, assim, com o Estabelecimento do Contexto Estratégico da Organização, e equipe responsável pela condução do processo de elaboração da estratégia, com apoio das áreas técnicas da instituição, promoveu, inicialmente, a pesquisa e coleta de informações relacionadas ao ambiente externo da organização (ambiente cultural, político, legal, regulatório, tecnológico, financeiro, entre outros). Além disso, encaminhou pesquisas e realizou entrevistas para a coleta das percepções de partes interessadas externas relevantes, especialmente para conhecer qual a avaliação delas acerca dos produtos e serviços a eles oferecidos e sobre seu nível de confiança em relação à forma com a AT&A administra o sistema tributário e aduaneiro de Altávia.

Para a análise do ambiente interno, ao lado da coleta e avaliação dos riscos estratégicos já anteriormente identificados e monitorados pela AT&A, buscou-se os resultados de pesquisas de opinião anteriormente realizadas e de relatórios de avaliação elaborados por missões de organismos internacionais em relação à AT&A de Altávia. Além disso, pesquisas específicas endereçadas de forma ampla aos três níveis

organizacionais (estratégico, tático e operacional) procuraram identificar os principais pontos fortes e fracos da organização, além de oportunidades e ameaças.

Dessa atividade, conduzida de forma diligente pela equipe, foram coletadas importantes evidências sobre o contexto, dentre as quais destacam-se as seguintes:

- **Contexto Externo I:** Há uma crescente demanda social por serviços públicos no país. Diante disso, o orçamento público definido para os próximos anos aponta que o equilíbrio fiscal deverá ocorrer mais pelo incremento da arrecadação tributária do que pela redução de despesas públicas. Não há espaço, contudo, para alterações legislativas que importem em alteração de novos impostos, ou majoração de alíquotas, ou alargamento de base de cálculo para o incremento de tributos. A atuação, assim, da AT&A de Altávia terá papel fundamental para o desafio de incrementar a arrecadação sem a criação ou majoração de impostos.

- **Contexto Externo II:** Pesquisa de opinião concluída recentemente teve por fim identificar a atitude da população, estratificada em 5 faixas etárias, acerca da importância de se pagar tributos e sobre a sua confiança na AT&A. O que se observou é que as populações mais jovens, especialmente a da faixa etária entre 20 a 25 anos, demonstraram ter pouca confiança na forma como a AT&A atua e têm maior propensão a pensar “aceitável não pagar tributos se tiver essa oportunidade” e igualmente aceitável “adquirir mercadorias importadas irregularmente, se o preço for menor”.

- **Contexto Externo III.** Ao mesmo tempo que a AT&A tem registrado um incremento na apreensão de mercadorias importadas irregularmente e na apreensão de entorpecentes e de armas destinadas a outros países por meio de fiscalizações das operações de comércio exterior, tem havido pressão pública para garantir maior fluidez do desembaraço aduaneiro, reduzindo o tempo de retenção das mercadorias importadas e exportadas para fins de fiscalização para, com isso, reduzir os custos e aumentar a competitividade do país com vistas a favorecer a Balança Comercial.

- **Contexto Interno I.** A AT&A de Altávia ainda não apura o GAP tributário. As informações necessárias para essa apuração são administradas por órgão público distinto e não há legislação, ou convênio firmado que permita à AT&A acessá-los.

- **Contexto Interno II.** A grande extensão territorial fronteiriça (especialmente a terrestre) é um desafio para o controle aduaneiro pela AT&A. Outra dificuldade refere-se à pouca quantidade de escâneres nos portos.

- **Contexto Interno III.** A AT&A possui um quadro de servidores de alta capacidade. Isso tem permitido a implementação de constantes inovações nos produtos e serviços oferecidos e no aprimoramento dos processos de trabalho da instituição. Recentemente, a AT&A ofereceu número expressivo de vagas em cursos de Pós-Graduação e Mestrados voltados à Ciência de Dados e Big Data, e os resultados já podem ser observados com a disponibilizações cada vez mais constantes de aplicações envolvendo o uso de Inteligência Artificial. Há grande potencial de racionalização, otimização e automatização dos processos de trabalho, a maior parte já mapeados.

- **Contexto Interno IV.** Existe plena convicção do público interno de que as ações implementadas, as soluções inovadoras desenvolvidas e os resultados alcançados pela AT&A não são adequadamente divulgados externamente. Percebe-se com isso que, algumas críticas que feitas à AT&A poderiam ser

evitadas se houvesse uma melhor divulgação, especialmente das ações voltadas à melhoria da experiência do usuário (*User Experience – UX*).

## **Passo 2. Identificação, Análise e Priorização de Grandes Riscos Estratégicos (institucionais e de conformidade)**

Concluído o Passo 1, os responsáveis pela condução do processo de elaboração da estratégia constituíram equipes, compostas por pessoas com experiência técnica e por pessoas com capacidade de tratar dados e informações (estatísticos e cientistas de dados) para identificarem e analisarem os riscos relacionados aos contextos interno e externo apurados.

Aplicando-se técnicas próprias para identificação e análise<sup>1</sup>, riscos foram identificados, descritos, tiveram suas causas investigadas e consequências estimadas. Após terem seus níveis quantificados (em função de sua probabilidade de ocorrência e seu impacto para a AT&A), os riscos mais relevantes (apurados a partir de critérios objetivos anteriormente definidos, como o apetite de riscos) foram os seguintes:

### **- Risco Contexto Geral I.**

Evento de risco: não ingresso de recursos em volume suficiente para fazer frente à previsão orçamentária.

Causas: comportamento de não conformidade em relação as obrigações tributárias pelos contribuintes; por não se conhecerem os gaps tributários; ou pela não eficiência da AT&A.

Impacto/Consequência: não atendimento das demandas sociais do país

Classificação: esta declaração do risco **comporta um risco de conformidade**, que tem por causa o comportamento dos contribuintes, **e também um risco institucional**, cuja causa é a ausência de capacidade instalada para se apurar o gap tributário e a não eficiência da AT&A).

---

<sup>1</sup> “A construção do conhecimento necessário à compreensão do comportamento e à identificação de riscos de conformidade passa pelo uso equilibrado e combinado de todas as fontes de informação disponíveis: legislação tributária e aduaneira; declarações de impostos e demonstrações financeiras; informações de terceiros, inclusive de outras administrações tributárias e aduaneiras; indicadores (ex. macroeconômicos); resultados de auditorias, inclusive aleatórias; resultados de pesquisa de opinião da sociedade; estudos sobre *gap* tributário; estudos sobre fatores ambientais que influenciam ou podem influenciar o comportamento dos contribuintes; estudos tópicos sobre temas relacionados ao cumprimento (ex. preços de transferência e planejamento tributário), estudos sobre atividades econômicas ocultas (ex. economia informal); gestores e equipes de trabalho.

(...)

O desafio de extrair conhecimento de uma ampla base de dados, estruturados e não estruturados, exige ainda que a administração tributária e aduaneira explore sistematicamente diferentes técnicas de análise. A análise de dados tem o papel de encontrar padrões, revelar correlações entre variáveis e fazer previsões a partir de massas de dados cada vez maiores (big data) e do conhecimento de especialistas nos processos de trabalho.” (Brasil. Secretaria da Receita Federal do Brasil. Coordenação-Geral de Auditoria Interna e Gestão de Riscos (RFB/AUDIT). (2016). **Estudo sobre a situação atual da RFB em relação à gestão de riscos de conformidade tributária e aduaneira**. Brasília/DF. (Documento interno da RFB).

#### - Risco Contexto Geral II.

Evento de risco: descumprimento de obrigações tributárias e aduaneiras por contribuintes e intervenientes.

Causas: fortalecimento indevido da percepção de que são moral ou socialmente aceitos a evasão de tributos, o contrabando e o descaminho.

Impacto/Consequência: percepção de injustiça por parte dos que cumprem suas obrigações, redução dos tributos pagos e perda da confiança da sociedade na AT&A.

Classificação: este é um **risco de conformidade**, já que a causa é o comportamento do contribuinte.

#### - Risco Contexto Geral III.

Evento de risco: elevados tempos relacionados à fluidez do comércio internacional.

Causas: necessidade de verificação do cumprimento e pela forma com que essa verificação é exercida.

Impacto/Consequência: prejuízos para a competitividade dos produtos nacionais no comércio internacional, custos maiores para a importação, prejuízos à imagem internacional de país e perda da confiança da sociedade na atuação da AT&A

Classificação: é um **risco institucional**, vez que a causa é o processo de verificação atualmente implementado.

#### - Risco Contexto Geral IV.

Evento de risco: elevação no volume de drogas, entorpecentes e armas em circulação no país, seja destinados ao mercado nacional, seja apenas por passagem em direção ao exterior.

Causas: Alto valor agregado dessas mercadorias e dificuldade de monitorar a grande extensão territorial de fronteira (terrestre e marítima).

Impacto/Consequência: insegurança da população, prejuízos à imagem do país e perda da confiança da sociedade na atuação da AT&A.

Classificação: esta declaração do risco. **comporta um risco de conformidade**, que tem por causa o comportamento deliberado de importar produtos ilícitos, **e também um risco institucional**, cuja causa é o desafio que o processo de monitoramento das fronteiras representa para a AT&A.

#### - Risco Contexto Geral V.

Evento de Risco: desconhecimento pela sociedade acerca das ações, soluções e resultados entregues pela AT&A.

Causas: uma *accountability* ou divulgação insuficiente ou inexistente.

Impacto/Consequência: prejuízo da confiança da sociedade na AT&A.

Classificação: este é um **risco institucional**, vez que a causa é o processo de prestação de contas e de transparência.

### Passo 3. Definição dos Objetivos de Resultado

Diante, assim, dos contextos apurados no Passo 1 e dos Riscos identificados, analisados e inicialmente priorizados no Passo 2, a equipe que conduz o processo de elaboração do Planejamento Estratégico propôs, e a alta gestão da AT&A aprovou, os seguintes Objetivos de Resultado (que comporão o Mapa Estratégico da organização), acompanhados de seus contextos (descritivos e riscos apurados):

#### **Objetivo de Resultado 1 (OR1). Atender à demanda orçamentária por recursos tributários.**

##### **Descritivo:**

Diante da crescente demanda social por serviços públicos em nosso país, o orçamento público definido para os próximos anos aponta que o incremento da arrecadação tributária será fundamental para o equilíbrio fiscal. Não há espaço, para alterações legislativas que importem em criação de novos impostos, ou majoração de alíquotas, ou alargamento de bases de cálculo para o incremento de tributos. Assim, nossa atuação eficiente terá papel fundamental para enfrentar esse desafio, especialmente diante do incremento da percepção pública de que não é aceitável deixar de pagar tributos caso tenham oportunidade e que também o contrabando e o descaminho são reprováveis e danosos à economia do país, à segurança e mesmo à saúde da população.

##### **Riscos envolvidos:**

#### **- Risco OR1.1 (ratificação do Risco Contexto Geral I)**

Evento de risco: não ingresso de recursos em volume suficiente para fazer frente à previsão orçamentária.

Causas: comportamento de não conformidade em relação as obrigações tributárias pelos contribuintes; por não se conhecerem os gaps tributários; ou pela não eficiência da AT&A.

Impacto/Consequência: não atendimento das demandas sociais do país

Classificação: esta declaração do risco **comporta um risco de conformidade**, que tem por causa o comportamento dos contribuintes, **e também um risco institucional**, cuja causa é a ausência de capacidade instalada para se apurar o gap tributário e a não eficiência da AT&A).

**- Risco OR1.2.** (ratificação do Risco Contexto Geral II)

Evento de risco: descumprimento de obrigações tributárias e aduaneiras por contribuintes e intervenientes.

Causas: fortalecimento indevido da percepção de que são moral ou socialmente aceitos a evasão de tributos, o contrabando e o descaminho.

Impacto/Consequência: percepção de injustiça por parte dos que cumprem suas obrigações, redução dos tributos pagos e perda da confiança da sociedade na AT&A.

Classificação: este é um **risco de conformidade**, já que a causa é o comportamento do contribuinte.

**Objetivo de Resultado 2 (OR2). Ampliar a agilidade e a segurança do Comércio Exterior.**

**Descritivo:**

Ao mesmo tempo que a AT&A tem registrado um incremento na apreensão de mercadorias importadas irregularmente e na apreensão de entorpecentes e de armas destinadas ao exterior por meio de fiscalizações das operações de comércio exterior, tem havido pressão pública para garantir maior fluidez do desembaraço aduaneiro, reduzindo o tempo de retenção das mercadorias importadas e exportadas para fins de fiscalização para, com isso, reduzir os custos e aumentar a competitividade do país em relação à Balança Comercial Internacional. A grande extensão territorial fronteiriça, somada aos recursos insuficientes à nossa disposição (pouca quantidade de escâneres nos portos), e à crescente percepção pública de que é “adquirir mercadorias importadas irregularmente, se o preço for menor”, traduzem-se em desafios importantes para o controle aduaneiro pela AT&A.

**Riscos envolvidos:**

**- Risco OR2.1.** (ratificação do Risco Contexto Geral III).

Evento de risco: elevados tempos relacionados à fluidez do comércio internacional.

Causas: necessidade de verificação do cumprimento e pela forma com que essa verificação é exercida.

Impacto/Consequência: prejuízos para a competitividade dos produtos nacionais no comércio internacional, custos maiores para a importação, prejuízos à imagem internacional de país e perda da confiança da sociedade na atuação da AT&A

Classificação: é um **risco institucional**, vez que a causa é o processo de verificação atualmente implementado.

- **Risco OR2.2.** (ratificação do Risco Contexto Geral IV).

Evento de risco: elevação no volume de drogas, entorpecentes e armas em circulação no país, seja destinado ao mercado nacional, seja apenas por passagem em direção ao exterior.

Causas: alto valor agregado dessas mercadorias e dificuldade de monitorar a grande extensão territorial de fronteira (terrestre e marítima).

Impacto/Consequência: insegurança da população, prejuízos à imagem do país e perda da confiança da sociedade na atuação da AT&A.

Classificação: esta declaração do risco. **comporta um risco de conformidade**, que tem por causa o comportamento deliberado de importar produtos ilícitos, **e também um risco institucional**, cuja causa é o desafio que o processo de monitoramento das fronteiras representa para a AT&A.

**Objetivo de Resultado 3 (OR3). Impulsionar a confiança da sociedade na forma como a AT&A atua.**

**Descritivo:**

A confiança da sociedade na forma como administramos os sistemas tributário e aduaneiro é algo a ser permanentemente ampliada. Temos convicção de que as ações implementadas, as soluções inovadoras desenvolvidas e os resultados por nós alcançados são relevantes. Assim, aprimorar nossa *accountability* e nossa divulgação externa é medida urgente.

Um ponto que ainda gera insatisfação é o elevado tempo para a resposta a demandas do contribuinte, como pedidos de restituição ou processos de consulta à legislação. Esses dois casos lideram as ocorrências registradas na Ouvidoria do órgão.

Além dessa divulgação, é necessário reverter a tendência observada, especialmente na população mais jovem, de que é são moral ou socialmente aceitável a evasão de tributos, o contrabando e o descaminho, o que pode levar à percepção de injustiça por parte dos que cumprem suas obrigações, afetando fortemente a confiança da sociedade em nossa atuação.

**Riscos envolvidos:**

- **Risco OR3.1.** (ratificação do **Risco Contexto Geral V**).

Evento de Risco: desconhecimento pela sociedade acerca das ações, soluções e resultados entregues pela AT&A.

Causas: uma *accountability* ou divulgação insuficiente ou inexistente.

Impacto/Consequência: prejuízo da confiança da sociedade na AT&A.

Classificação: este é um **risco institucional**, vez que a causa é o processo de prestação de contas e de transparência.

**- Risco OR3.2. (ratificação do Risco Contexto Geral II)**

Evento de risco: descumprimento de obrigações tributárias e aduaneiras por contribuintes e intervenientes.

Causas: fortalecimento indevido da percepção de que são moral ou socialmente aceitos a evasão de tributos, o contrabando e o descaminho.

Impacto/Consequência: percepção de injustiça por parte dos que cumprem suas obrigações, redução dos tributos pagos e perda da confiança da sociedade na AT&A.

Classificação: este é um **risco de conformidade**, já que a causa é o comportamento do contribuinte.

**- Risco OR3.3.**

Evento de risco: elevados tempos de espera pelos contribuintes em relação a suas demandas (como pedidos de restituição ou processos de consulta à legislação).

Causas: grande volume de demandas, os recursos limitados e pela forma com que essas análises são feitas.

Impacto/Consequência: insatisfação dos contribuintes, prejuízos à imagem da AT&A e perda da confiança da sociedade na forma como a AT&A administra o sistema tributário e aduaneiro nacionais.

Classificação: este é um **risco institucional**, já que a causa são os recursos e a forma de análise do alto volume de demandas.

#### **Passo 4. Desdobramento em Objetivos de Processos Internos**

Definidos os Objetivos de Resultado, a equipe de que conduz o processo de elaboração do Planejamento Estratégico reuniu novas equipes compostas por representantes das áreas técnicas, dos níveis táticos e operacionais, para discutir e definir as atividades-chave que a AT&A, por seus processos internos, deverá realizar para responder ao contexto e principalmente aos riscos (de conformidade ou institucionais) identificados, analisados e priorizados em relação aos Objetivos de Resultado.



Os contextos apurados no Passo 1 e no Passo 2, bem assim os riscos estratégicos, identificados a partir dos Objetivos de Resultado declarados, integram o contexto operacional que poderá, aqui, ser complementado para a definição dos objetivos de Processos Internos.

Assim, considerando-se os Objetivos de Resultado (seus contextos e riscos) os seguintes Objetivos de Processos Internos foram submetidos pela equipe que conduz o processo de elaboração da estratégia à alta gestão, que os aprovou.

**Observação:** para fins didáticos, de modo a facilitar o acompanhamento do raciocínio, **será descrito o desdobramento em Objetivos de Processos Internos apenas para o Objetivo de Resultado 1**. Atender à demanda por recursos tributários.

**Objetivo de Processo Interno 1 (OPI1). Conhecer a arrecadação potencial (promover estimativas de arrecadação e a apuração do gap tributário) e acompanhar a evolução da arrecadação efetiva.**

**Descritivo:**

Como não há espaço para incremento da arrecadação por meio da majoração de tributos, a atuação da AT&A é fundamental e deve voltar-se à redução do gap tributário, que é a diferença entre a arrecadação potencial e a arrecadação efetiva. Assim, o ponto de partida é dotar a AT&A da capacidade de apurar esse gap tributário e acompanhar a evolução da arrecadação efetiva na direção da arrecadação potencial.

**Riscos envolvidos:**

**- Risco OPI1.1:**

Evento de Risco: não identificação clara dos focos prioritários de atuação para aproximar a arrecadação efetiva da potencial.

Causas: em razão de se desconhecer o gap tributário (geral, por setor econômico, por região geográfica etc.).

Impacto/Consequência: dificultar o alcance das meta de arrecadação ao não se conhecer os tributos, setores ou segmentos com maior diferença entre o efetivamente recolhido e o potencial.

Classificação: este é um **risco institucional**, já que tem por causa a inexistência de um processo de trabalho ou atividade.

**Objetivo de Processo Interno 2 (OPI2). Aprimorar o conhecimento integrado sobre o comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes e atuar de maneira adequada e específica em relação a cada comportamento (facilitando, apoiando, sendo presente, exigindo).**

**Descritivo:**

Uma das principais incumbências da AT&A é a de promover a conformidade tributária e aduaneira. Para isso, deve definir estratégias voltadas à mudança do comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes que não cumprem suas obrigações tributárias e aduaneiras. E essas estratégias devem ser definidas de forma específica para cada tipo de comportamento (tem dificuldade para cumprir, cumpre apenas se percebido, deliberado a não cumprir). Para tanto, ter a capacidade de identificar o comportamento dos contribuintes, que é diretamente influenciado por fatores intrínsecos a eles relacionados, é medida indispensável para a AT&A.

**Riscos envolvidos:****- Risco OPI2.1:**

Evento de Risco: não ser capaz de atuar de maneira específica diante de cada comportamento de conformidade.

Causas: incapacidade de identificar os comportamentos de conformidade a partir dos fatores intrínsecos de cada contribuinte ou interveniente do comércio exterior.

Impacto/Consequência: prejudicar a justiça procedimental percebida pelos contribuintes e intervenientes do comércio exterior, influenciar negativamente seu comportamento de conformidade, com prejuízos importantes à arrecadação e à imagem da instituição.

Classificação: este é um **risco institucional**, já que tem por causa a inexistência de um processo de trabalho ou atividade.

**Objetivo de Processo Interno 3 (OPI3). Ter eficiência/agilidade na cobrança dos créditos tributários constituídos.****Descritivo:**

A constituição dos créditos tributários se dá por autodeclaração (quando os contribuintes apuram e declaram seus tributos nas diversas declarações definidas pela AT&A) ou pela atuação direta da AT&A (em procedimentos de fiscalização). Constituído o crédito tributário, a AT&A deve agir para que ele seja rapidamente convertido recursos ingressados aos cofres públicos. Fatores como a simples inadimplência e a discussão administração ou judicial do tributo podem atrasar esse ingresso. Desse modo, a busca pela eficiência dos processos de trabalho voltados à efetiva cobrança dos créditos tributários constituídos é medida importante a ser implementada.

**Riscos envolvidos:****- Risco OPI3.1:**

Evento de risco: não conversão de créditos tributários constituídos e ingresso efetivo de recursos aos cofres públicos.

Causas: pouca eficiência da AT&A em sua cobrança, ou na resolução de litígios administrativos, ou no acompanhamento dos litígios judiciais.

Impacto/Consequência: prejuízos à arrecadação efetiva pelo atraso ou não ingresso de recursos aos cofres públicos.

Classificação: este é um **risco institucional**, já que tem por causa a ineficiência de um processo de trabalho ou atividade.

## **Passo 5. Desdobramento em Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento**

De maneira semelhante ao realizado no Passo 4, agora considerando todo o contexto e riscos apurados até aqui, os Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento podem ser definidos.

Desse modo, a equipe que conduz o processo de elaboração do Planejamento Estratégico reuniu novas equipes compostas por representantes especialmente das áreas-meio da AT&A, nos níveis táticos e operacionais, para discutir e definir as competências-chave e os recursos a serem reforçados para a atuação dos processos internos em direção aos Objetivos de Processos Internos e, por consequência, em direção aos Objetivos de Resultado.

Diante disso, considerando os Objetivos de Resultado e os Objetivos de Processos Internos, bem assim seus contextos e riscos, os seguintes Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento foram submetidos pela equipe que conduz o processo de elaboração da estratégia à alta gestão, que os aprovou.

### **Objetivo de Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento 1 (OPRD1). Desenvolver a capacidade de análise de informações da equipe.**

#### **Descritivo:**

Diante da necessidade de a AT&A, cada vez mais, tratar um volume expressivo de informações, de diversas fontes, e extrair conhecimento desses dados (a exemplo da apuração do gap tributário), o desenvolvimento de capacidades de análise de dados é medida necessária.

#### **Riscos Envolvidos:**

##### **- Risco OPRD1.1:**

Evento de risco: capacidade instalada insuficiente na AT&A para um adequado tratamento e análise de dados e informações.

Causas: competências necessárias para essas análises não estarem sendo observadas em processos de recrutamento de novos servidores ou por não haver formação específica em número suficiente em direção a essas competências.

Impacto/Consequência: impactos à criação e desenvolvimento da inteligência institucional, impedindo que conhecimentos importantes estejam à disposição da AT&A (como o gap tributário).

Classificação: este é um **risco institucional**, já que tem por causa a inadequação ou insuficiência de um processo de trabalho ou atividade.

**Objetivo de Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento 2 (OPRD2). Desenvolver a coleta, a consolidação e a integração das informações relativas ao comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes do comércio exterior.**

**Descritivo:**

Considerando que a atuação da AT&A deve se dar por meio de estratégias e medidas de tratamento direcionadas especificamente aos diferentes comportamentos de conformidade dos contribuintes e intervenientes, é, então, necessário fortalecer a cooperação entre as áreas técnicas da AT&A, incentivar o intercâmbio (interno e externo) de informações, conhecimentos e técnicas de análise, e estimular a inovação e a gestão do conhecimento, de modo a conduzir ao necessário conhecimento integrado sobre o comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes.

**Riscos envolvidos:**

**- Risco OPRD2.1:**

Evento de risco: incapacidade de se conhecer o comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes do comércio exterior.

Causas: coleta e gestão inexistentes, insuficientes, não integradas de informações acerca do cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras pelos contribuintes/intervenientes, e de sua interação com a AT&A.

Impacto/Consequência: impossibilidade de se implementar estratégias de abordagem e medidas de tratamento específicas e adequadas para cada comportamento de conformidade, levando a erros de abordagem (por exemplo, aplicar sanções e penalidades severas a um contribuinte que tentou cumprir determinada obrigação e não conseguiu), não importando em mudança de comportamento em direção à conformidade e reduzindo a justiça procedimental percebida pela sociedade em relação à atuação da AT&A.

Classificação: este é um **risco institucional**, já que tem por causa a inadequação ou insuficiência de um processo de trabalho ou atividade.

**Objetivo de Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento 3 (OPRD3). Aprimorar a gestão dos processos de trabalho prioritários visando maior eficiência decorrente da sua revisão, otimização e automatização.**

**Descritivo:**

Promover a adequada gestão dos processos de trabalho (assim como a gestão de projetos e a gestão de riscos) é necessário de modo a garantir que a AT&A atue de maneira econômica, eficiente, eficaz, efetiva e ética.

Assim, identificados os processos de trabalho com maior impacto, ou maior demanda, ou maior carência em relação às necessidades dos contribuintes ou intervenientes do comércio exterior, a AT&A deve atuar para aprimorar a organização e racionalidade de suas atividades, por meio da redução e automatização de tarefas repetitivas e com a busca e implementação de soluções inovadoras (tecnológicas e não-tecnológicas).

**Riscos envolvidos:**

**- Risco OPRD3.1:**

Evento de Risco: processos de trabalho não racionalizados, não otimizados, ou sem os recursos ou controles necessários.

Causas: ausência de um processo permanente de revisão e aprimoramento dos processos de trabalho da instituição.

Impacto/Consequência: prejuízos à economicidade, eficiência, eficácia, efetividade e ética institucionais.

Classificação: este é um **risco institucional**, já que tem por causa a inexistência, inadequação ou insuficiência de um processo de trabalho ou atividade.

Aprovados, assim, os Objetivos de Resultado, os Objetivos de Processos Internos e os Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento, eles foram reproduzidos no Mapa Estratégico conforme anexos I e II.

Observação: os Anexos I e II têm por fim facilitar a compreensão, a partir da representação gráfica do que foi desenvolvido neste exemplo. Não se trata da construção de um Mapa Estratégico completo, já que este também deveria conter, ao menos: a Missão Institucional, a Visão de Futuro e os Valores da Organização (que não foram discutidos neste exemplo).

**Passo 6. Definição de Indicadores de Desempenho e de Instrumentos para o Monitoramento e Análise Crítica sobre desenvolvimento da Estratégia.**

Devem, agora, ser estabelecidos indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o progresso em relação aos objetivos de resultado e de processos internos e de riscos. Os KPIs devem ser acompanhados

regularmente e os relatórios de desempenho devem ser gerados para fornecer informações atualizadas sobre o status dos riscos e a eficácia das medidas de controle implementadas.

Foram propostos e aprovados os seguintes indicadores:

Perspectiva	Objetivo	Indicadores
Objetivos de Resultado	(OR1) Atender à demanda orçamentária por recursos tributários.	Indicador OR1.1: Arrecadação efetiva/Orçamento Fiscal estabelecido em Lei.
		Indicador OR1.2: Arrecadação efetiva/Arrecadação Potencial.
Objetivos de Processos Internos	(OPI1) Conhecer a arrecadação potencial (promover estimativas de arrecadação e a apuração do gap tributário) e acompanhar a evolução da arrecadação efetiva.	Indicador OPI1.1: Cooperações técnicas para a obtenção dos dados necessários à apuração do GAP formalizadas/ Total de cooperações externas necessárias.
	(OPI2) Aprimorar o conhecimento integrado sobre o comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes e atuar de maneira adequada e específica em relação a cada comportamento (facilitando, apoiando, sendo presente, exigindo).	Indicador OPI2.1: Número de processos de trabalho que adotam, formalmente, medidas para a gestão do conhecimento/Total de processos da AT&A.
		Indicador OPI2.2: Total de ações executadas voltadas à simplificação das obrigações;
		Indicador OPI2.3: Total de ações executadas voltadas à facilitação do cumprimento obrigações tributárias e aduaneiras;
		Indicador OPI2.4: Total de ações executadas voltadas à elevação da presença fiscal;
		Indicador OPI2.5: Total de ações executadas voltadas à imposição das obrigações tributárias e aduaneiras;
	(OPI3) Ter eficiência/agilidade na cobrança dos créditos tributários constituídos.	Indicador OPI3.1: Tempo médio dos débitos em cobrança (por classificação do risco de recuperação)
Objetivo de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento	(OPRD1) Desenvolver a capacidade de análise de informações da equipe.	Indicador OPRD1.1: Percentual de servidores treinados em ciência de dados por processo de trabalho.

	(OPRD2) Desenvolver a coleta, a consolidação e a integração das informações relativas ao comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes do comércio exterior.	Indicador OPRD2.1: Número de processos de trabalho que adotam, formalmente, medidas para a gestão do conhecimento/Total de processos da AT&A.
		Indicador OPRD2.2: Percentual de pessoas treinadas em gestão do conhecimento por processo de trabalho.
	(OPRD3) Aprimorar a gestão dos processos de trabalho prioritários visando maior eficiência decorrente da sua revisão, otimização e automatização.	Indicador OPRD3.1: Número de processos, projetos e objetivos prioritários analisados visando sua organização, otimização e/ou gestão de riscos.
		Indicador OPRD3.2: Ganho em termos de horas de trabalho economizadas em razão das medidas propostas pelos trabalhos de revisão dos processos.
		Indicador OPRD3.3: Ganhos em termos de incremento da conformidade em razão das medidas propostas pelos trabalhos de revisão dos processos.

Para a divulgação dos resultados dos indicadores e registro dos relatórios de avaliação de desempenho, **foi desenvolvido um painel eletrônico, disponibilizado, para amplo acesso, na intranet da AT&A. Um segundo painel, com os resultados de indicadores selecionados** (especialmente os vinculados aos Objetivos de Resultado), **e suas avaliações, também foi criado e publicamente disponibilizado no site da AT&A na internet, favorecendo a *accountability* e a transparência.**

## Passo 7. Definição de Planos de Ação Estratégicos

Com os objetivos de processos internos e de pessoas, recursos e desenvolvimento definidos, e riscos a eles relacionados conhecidos, é necessário estabelecer os planos de ação estratégicos, que comportarão as medidas necessárias para alcançá-los (etapa de tratamento dos riscos do processo de gerenciamento de riscos). Não se está aqui propondo a implementação de planos de ação para o alcance direto dos objetivos de resultado, por considerar que esse decorreria do alcance dos objetivos de processos internos e de pessoas, recursos e desenvolvimento

*Objetivo de Processo Interno 1 (OPI1). Conhecer a arrecadação potencial (promover estimativas de arrecadação e a apuração do gap tributário) e acompanhar a evolução da arrecadação efetiva.*

**- Plano de Ação OPI1.1: Pesquisar e definir, dentre as metodologias voltada à elaboração de estimativas de arrecadação e apuração do gap tributário, a que melhor se aplica ao sistema tributário vigente no país, e implementá-la.**

**- Plano de Ação OPI1.2: Fortalecer a cooperação técnica e o intercâmbio de informações com outras instituições que são responsáveis pela gestão de informações que a AT&A precisará dispor para realizar estimativas de arrecadação e a apuração do gap tributário.**

*Objetivo de Processo Interno 2 (OPI2). Aprimorar o conhecimento integrado sobre o comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes e atuar de maneira adequada e específica em relação a cada comportamento (facilitando, apoiando, sendo presente, exigindo).*

**- Plano de Ação OPI2.1: Definir e implementar estratégias para a coleta e consolidação do conhecimento integrado acerca do comportamento dos contribuintes.**

**- Plano de Ação OPI2.2: Implementar ações coordenadas e integradas, adequadas e específicas em relação a cada comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes do comércio exterior, de modo a impulsionar o cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras.**

*Objetivo de Processo Interno 3 (OPI3). Ter eficiência/agilidade na cobrança dos créditos tributários constituídos.*

**- Plano de Ação OPI3.1: Identificar, revisar, otimizar e automatizar os processos de trabalho mais relevantes para a eficiência/agilidade na cobrança dos créditos tributários.**

*Objetivo de Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento 1 (OPRD1). Desenvolver a capacidade de análise de informações da equipe.*

**- Plano de Ação OPRD1.1: Promover treinamentos para a formação de pessoas aptas a realizarem estimativas de arrecadação e a apurarem o gap tributário.**

*Objetivo de Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento 2 (OPRD2). Desenvolver a coleta, a consolidação e a integração das informações relativas ao comportamento de conformidade dos contribuintes e intervenientes do comércio exterior.*

**- Plano de Ação OPRD2.1: Desenvolver, por meio da aplicação de técnicas de gestão do conhecimento e de análise de dados, uma estrutura central para a coleta e tratamento integrados das informações, geradas a partir da interação entre os diversos processos de trabalho da AT&A e o contribuinte ou interveniente.**



*Objetivo de Objetivos de Pessoas, Recursos e Desenvolvimento 3 (OPRD3). Aprimorar a gestão dos processos de trabalho prioritários visando maior eficiência decorrente da sua revisão, otimização e automatização.*

**- Plano de Ação OPRD3.1: Fazer treinamentos para a formação de pessoas aptas a realizarem a gestão e aprimoramento de processos de trabalho prioritários, a organização e racionalização de suas atividades por meio da redução e automatização de tarefas repetitivas e com a busca e implementação de soluções inovadoras (tecnológicas e não-tecnológicas).**