

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL: Análise
comparada com órgãos similares de outros países.**

ANTONIO CARLOS DE ALMEIDA

CASCVEL

2017

Antônio Carlos de Almeida

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL: Análise comparada com órgãos similares de outros países.

STRATEGIC PLANNING OF THE FEDERAL REVENUE OF BRAZIL: Comparative analysis with similar agencies in other countries.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Doutor Claudio Antonio Rojo

CASCADEL

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Sistema de Bibliotecas – UNIOESTE)

A444p Almeida, Antônio Carlos de.
Planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil: Análise comparada com órgãos similares de outros países / Antônio Carlos de Almeida. --- Cascavel (PR), 2017.
108 f.

Orientador: Professor Doutor Claudio Antonio Rojo
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2017. Centro de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – mestrado profissional.
Inclui bibliografia

1. Planejamento estratégico. 2. Administração pública. 3. Tributos. I. Rojo, Claudio Antonio. II. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. III. Título.

CDD 658



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

ANTONIO CARLOS DE ALMEIDA

Planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil: Análise comparada com órgãos similares de outros países

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:


Orientador(a) - Claudio Antonio Rojo

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Loreni Teresinha Brandalise

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Suziméri Vilas Boas Pescador

Cascavel, 14 de dezembro de 2017

RESUMO

O planejamento estratégico é instrumento fundamental na gestão das organizações. A administração pública evoluiu neste sentido e adota práticas desenvolvidas para as organizações em geral, com as devidas adequações. Procurando responder à expectativa de compreensão sobre como é o planejamento estratégico da administração tributária brasileira, este trabalho tem o objetivo de descrever e comparar o planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil com instituições congêneres de outros países. A administração tributária é uma parte altamente relevante no contexto da administração pública de todas as nações, parte essencial na organização e funcionamento dos estados e suas políticas públicas. Ainda que esteja limitado em razão da disponibilidade de informações, a análise comparativa que se propõe tem o poder de proporcionar uma visão ampla acerca das respectivas realidades neste setor e as respectivas iniciativas estratégicas que os tem orientado. De abordagem qualitativa, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, caracterizando-se como um estudo comparado de casos. Os resultados obtidos revelam que o planejamento estratégico é importante elemento do processo de aprendizagem organizacional. Também evidenciam que administração tributária brasileira adota um planejamento estratégico segundo padrões internacionais e que as administrações tributárias analisadas apresentam semelhanças, tendo em geral a orientação estratégica voltada para a obtenção de recursos destinados à manutenção do Estado e de suas políticas públicas, para a preservação da base tributária, para o estímulo ao cumprimento voluntário das obrigações, para soluções tecnológicas inovadoras e a busca de reconhecimento e respeitabilidade. Observou-se, ainda, que e em administrações tributárias de países desenvolvidos a visão de futuro se mostra alinhada com a preservação da confiança da sociedade em tais organizações, fruto de um sistema tributário consolidado e, ainda, na valorização de pessoas.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento Estratégico, Administração Tributária.

ABSTRACT

Strategic planning is a fundamental tool in the management of organizations. The public administration has evolved in this sense and adopts practices developed for organizations in general, with the appropriate adjustments. In order to answer the expectation of understanding the strategic planning of the Brazilian tax administration, this paper has the objective of describing and comparing the strategic planning of the Federal Revenue of Brazil with similar institutions of other countries. The tax administration is a highly relevant part in the context of the public administration of all nations, an essential part of the organization and functioning of states and their public policies. Although limited by the availability of information, the proposed comparative analysis has the power to provide a broad view of the respective realities in this sector and the respective strategic initiatives that have guided them. From a qualitative approach, it is an exploratory and descriptive study, characterizing itself as a comparative case study. The results show that strategic planning is an important element of the organizational learning process. They also show that the Brazilian tax administration adopts a strategic plan according to international standards and that the tax administrations analyzed have similarities, generally having a strategic orientation aimed at obtaining resources for the maintenance of the State and its public policies, for the preservation of the base tax incentives for voluntary compliance with obligations, innovative technological solutions and the search for recognition and respectability. It was also observed that in the tax administrations of developed countries the vision of the future is aligned with the preservation of society's trust in such organizations, as a result of a consolidated tax system and also in the valuation of people.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Tax Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura da RFB	39
Figura 2. Mapa Estratégico da RFB	42
Figura 3. AFIP Plano Institucional	56
Figura 4. Mapa estratégico da DGI	59
Figura 5. Mapa Estratégico SII.....	61
Figura 6. Quadro estratégico CRA	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Características do Planejamento Estratégico	16
Quadro 2. Processo SECI – Modos de conversão do conhecimento.....	27
Quadro 3. Perspectivas de aprendizagem organizacional	30
Quadro 4. Competências institucionais da RFB	38
Quadro 5. Macroprocessos Finalísticos da Cadeia de Valor da RFB.....	44
Quadro 6. Macroprocessos de Gestão e Suporte da Cadeia de Valor da RFB	45
Quadro 7. Objetivos estratégicos da RFB	47
Quadro 8. Comparativo de Perspectivas BSC – RFB	48
Quadro 9. Indicadores Estratégicos da RFB.....	52
Quadro 10. Comparativo de Missão, Visão e Valores	66
Quadro 11. Desdobrando a Missão.....	67
Quadro 12. Componentes da missão	68
Quadro 13. Comparativo da Visão de Futuro.....	70
Quadro 14. Valores - Administrações Tributárias.....	73
Quadro 15. Objetivos Estratégicos do IRS	81
Quadro 16. Objetivos de desempenho do IRS.....	82
Quadro 17. AFIP Objetivos Estratégicos	84
Quadro 18. SET - Objetivos Estratégicos.....	86
Quadro 19. DGI- Objetivos Estratégicos.....	88
Quadro 20. Objetivos estratégicos do SII.....	89
Quadro 21. Prioridades estratégicas da CRA	90
Quadro 22. Indicadores da CRA.....	92
Quadro 23. Comparativo de objetivos estratégicos	95

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFIP: *Administración Federal de Ingresos Públicos* (Argentina)

BSC: *Balanced Scorecard*

CIAT: Centro Interamericano de Administraciones Tributárias

COPAV: Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional – RFB

CRA: *Canada Revenue Agency*

CTN: Código Tributário Nacional

DGI: *Dirección General Impositiva* (Uruguai)

EUA: Estados Unidos da América

IRS: *Internal Revenue Service* (EUA)

RFB: Secretaria da Receita Federal do Brasil

SECI: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

SET: *Subsecretaria de Estado de Tributación* (Paraguai)

SII: *Servicio de Impuestos Internos* (Chile)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.1.1	Questão de Pesquisa	11
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Geral	11
1.2.2	Específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO	11
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	12
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	13
2.1	A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO	17
2.3	A SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS FUTUROS	20
2.4	ESTRATÉGIAS E AP-RENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	23
2.4.1	Aprendizagem organizacional	24
2.4.2	Aprendizagem Organizacional a partir do Planejamento Estratégico	29
2.5	ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA	32
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	35
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	36
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	36
4	RESULTADOS DA PESQUISA	37
4.1	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL ..	40
4.1.1	Mapa Estratégico da RFB.....	41

4.1.2	Objetivos Estratégicos	45
4.2	O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SIMILARES DE OUTROS PAÍSES	53
4.2.1	Administração Tributária nos EUA.....	53
4.2.2	Administração Tributária na Argentina.....	54
4.2.3	Administração Tributária no Paraguai.....	56
4.2.4	Administração Tributária no Uruguai.....	57
4.2.5	Administração Tributária no Chile.....	60
4.2.6	Administração Tributária no Canadá.....	61
5	COMPARATIVO DE PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS	64
5.1	A MISSÃO	64
5.2	A VISÃO DE FUTURO.....	69
5.3	OS VALORES.....	71
5.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	75
5.4.1	Objetivos Estratégicos do IRS.....	76
5.4.2	Objetivos Estratégicos da AFIP.....	82
5.4.3	Objetivos Estratégicos da SET	85
5.4.4	Objetivos Estratégicos da DGI.....	86
5.4.5	Objetivos Estratégicos do SII	88
5.4.6	Objetivos Estratégicos da CRA	89
5.4.7	Comparativo dos objetivos estratégicos	92
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
	REFERÊNCIAS	103

1 INTRODUÇÃO

A estratégia não é recente e não nasceu no meio empresarial, na realidade seu uso inicial foi militar e foi incorporado ao mundo dos negócios a partir da década de 50, devido ao fato de que as empresas passaram a perceber a necessidade de se prepararem para o futuro, ou seja, no longo prazo. Assim, os meios acadêmicos demonstram que a estratégia assume outros significados, além daquele caracterizado como uma forma de vencer o inimigo, como ocorre nos enfrentamentos militares (PEREIRA et al., 2007).

A função da estratégia é de orientar uma organização por meio de mudanças e transições para assegurar seu futuro crescimento e sustentar seu sucesso. Ela seria a ligação entre as organizações e o ambiente externo (ABIB; HOPPEN, 2015).

No conceito de estratégia alguns autores reforçam a questão do ambiente em que a organização opera, onde a estratégia seria um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Assim, para uma das visões, as decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema, ou para outra visão, as decisões estratégicas seriam ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição (PEREIRA et al., 2007).

Não há muito tempo a pesquisa em estratégia voltou seu foco para as atividades diárias dos praticantes da estratégia. Essa abordagem defende que a estratégia pode ser compreendida por meio do que as pessoas fazem e não somente do que as empresas e seus mercados possuem (ABIB; HOPPEN, 2015).

As práticas de estratégia não se restringem ao setor privado, em que pese no início de seu processo de consolidação não se cogitava de sua aplicação na esfera pública ou de Estado. Faria e Sauerbronn (2008), reforçam ser o planejamento estratégico algo muito relevante e que deve ser considerado pelo setor público. A dimensão da estratégia no setor público difere em diversos aspectos do segmento privado, como em aspectos relacionados à competitividade ou mesmo em questões de área de atuação onde se verifica monopólio, ou seja, sem concorrência, o que, contudo, não afastam estratégias de gestão, planos estratégicos, enfim.

Para Bresser-Pereira (1998), no momento em que algumas reformas eram implementadas na gestão pública no país, havia a necessidade de orientar a administração pública burocrática (auto-referente, orientada para suas próprias necessidades e perspectivas) para a administração pública gerencial, orientada para o cidadão (com foco nas suas necessidades e pers-

pectivas). Esse enfoque gerencial na administração pública brasileira se originou na década de 1990 e as organizações governamentais a nível federal adotam essa orientação nas suas práticas de gestão. É o caso da Secretaria da Receita Federal do Brasil, organização que adota um planejamento estratégico voltado para o atendimento não só de suas necessidades próprias, mas com foco nas necessidades do Estado e com visão voltada para a sociedade em geral.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como é o planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil comparado com instituições similares de outros países?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Descrever e comparar o planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil com instituições congêneres de outros países.

1.2.2 Específicos

Como propósitos específicos, este trabalho visa:

1. Levantar informações do planejamento estratégico da RFB;
2. Demonstrar o uso de cenários pela referida instituição;
3. Analisar comparativamente com o planejamento estratégico da RFB comparativamente ao planejamento estratégico de organizações similares dos EUA, Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile e Canadá, mediante estudo de caso comparado.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO

Uma instituição governamental brasileira, reconhecida nacional e internacionalmente, seguramente tem sua gestão suportada em um planejamento estratégico sistemático e formal, orientado conforme uma visão de futuro bem estruturada, inclusive com a incorporação de cenários futuros que propiciem a imaginação de eventos inesperados em razão das incertezas do ambiente.

Este estudo se justifica pelo seu propósito de realizar uma análise do planejamento estratégico no campo da administração tributária federal e obter elementos externos a partir da análise comparada de planejamentos estratégicos de administrações tributárias de outros países.

Ademais, o conhecimento, ainda que limitado em razão da disponibilidade de informações, do planejamento estratégico de instituições congêneres de outros países pode fornecer uma visão apropriada acerca das respectivas realidades na área e as iniciativas estratégicas que têm orientado as respectivas gestões.

Ao oferecer elementos comparativos sobre a realidade do planejamento estratégico de organizações dedicadas à administração tributária, o trabalho traz importante contribuição ao proporcionar conhecimento de realidades distintas, frente a cenários particulares no âmbito de cada nação e também compartilhados, a partir de desafios comuns que circundam suas respectivas áreas de atuação.

Ademais, não se pode perder de vista que o conhecimento de outros planejamentos estratégicos, ainda que dentro dos limites deste estudo, pode possibilitar que se identifiquem elementos geradores de uma visão crítica a respeito da realidade da administração tributária brasileira. As reflexões a partir de então podem revelar, por um lado, semelhanças nesse contexto da administração pública e diferenças a partir das peculiaridades de cada órgão, o que pode levar à percepção de uma orientação estratégica que busque maior cooperação no cenário internacional, dado que a tributação, num universo globalizado, não se restringe às fronteiras de cada nação, unicamente, posto que os delitos financeiros de grande monta não observam os limites fronteiriços e estão, naturalmente, ligados à evasão tributária e penalizam toda a sociedade, com maior impacto para aquela parte (naturalmente de maior contingente) mais dependente de políticas públicas.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho encontra-se estruturado conforme exposto adiante, em cinco capítulos. Nes-

te capítulo primeiro apresentou-se uma introdução ao tema, objetivos, problema de pesquisa e justificativa do tema pesquisado e a contribuição do estudo.

No capítulo segundo, apresenta-se o referencial teórico, abordando o planejamento estratégico, a organização estudada e sua importância no cenário público nacional, a aprendizagem organizacional e abordagens acerca de organizações similares de outros países.

No capítulo terceiro os métodos e técnicas empregados no estudo. No capítulo quarto apresenta-se os resultados da pesquisa, no capítulo quinto o comparativo de planejamentos estratégicos e no sexto as considerações finais do estudo.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Neste capítulo apresenta-se o referencial elaborado com a finalidade de dar suporte ao estudo. Aborda-se os temas deste trabalho, que compreende estratégia, planejamento estratégico e planejamento estratégico no setor público, cenários futuros, estratégia e aprendizagem organizacional e administração tributária.

2.1 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia empregada pelas organizações consiste na materialização de um plano de ações estratégicas que lhes possibilitem desenvolver e ajustar vantagens competitivas. O início do planejamento estratégico passa necessariamente pela identificação da organização, qual o propósito da sua existência, o que almeja alcançar e os recursos que dispõe para colocar em prática seus planos. Nesta linha, a estratégia conecta-se com os planos da administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos, tornando-se preparada para o que está por vir e o planejamento consiste no estabelecimento, com antecedência, de ações a serem executadas.

O planejamento estratégico, portanto, possibilita à organização a autoafirmação, ao identificar-se e se propor um horizonte futuro e a forma de alcançá-lo. Assim, os componentes do planejamento estratégico missão, visão, objetivos de longo prazo, cenários e planos operacionais identificam o perfil da organização (FISCHMANN e ALMEIDA, 1993). Pode-se, neste sentido, considerar que o planejamento estratégico visa preparar para o futuro, de forma abrangente e sistemática, e proporciona agilidade na tomada de decisões, segundo uma se-

quência de ações para o alcance de objetivos e metas.

De acordo com Ghemawat (2000), a palavra estratégia origina-se de um termo criado pelos antigos gregos, para os quais a palavra tinha o significado de magistrado ou comandante-chefe militar, sendo que durante dois milênios seguintes foi empregada com sentido militar. No entanto, a adaptação da terminologia estratégia a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial, a qual começou na segunda metade do século XIX, mas decolou de fato somente no século XX. Foi nesse momento histórico que se viu a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. No final do século XIX, começou a emergir um novo tipo de empresa, primeiro nos Estados Unidos e a seguir na Europa: a grande empresa verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e *marketing* e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções. Com o tempo, as maiores dessas empresas começaram a alterar o ambiente competitivo em suas indústrias e até mesmo a ultrapassar limites entre indústrias.

Ainda conforme Ghemawat (2000), a necessidade do pensamento estratégico de forma explícita foi articulada pela primeira vez por gerentes de alto nível dessas empresas. Por exemplo, Alfred Sloan, o executivo principal da *General Motors*, de 1923 a 1946, criou uma estratégia bem-sucedida baseada nas forças e fraquezas identificadas na maior concorrente da sua empresa, a *Ford Motor Company*, e a colocou no papel depois de aposentado. A II Guerra Mundial forneceu um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque tornou agudo o problema da alocação de recursos escassos em toda a economia. As experiências durante a guerra encorajaram não só o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, mas também, na visão de alguns observadores, o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais.

Neste sentido, começam a emergir questionamentos sobre os motivos de algumas organizações serem bem sucedidas e o que as leva a permanecerem vigorosas em suas respectivas áreas de atuação por longo tempo? Por outro lado, também, o que pode levar as organizações ao abismo, serem extintas ou tornarem-se ultrapassadas. De fato, respostas a essas ponderações podem ser formuladas em diversos sentidos e por diferentes ângulos. Podem servir de referência o nível de conhecimento ou envolvimento de cada observador, com base naquilo que dispõe de informações sobre a organização, o contexto de sua atuação e, também, a forma como é dirigida.

Um dos pontos que um investigador tenderá a investigar, certamente, terá alguma relação com a estratégia da organização que pretende estudar. Decerto, a estratégia, para as organizações em geral, é tema de fundamental importância. Sua relevância pode ser demonstrada a

partir de *cases* de sucesso ou insucesso. Assim, pode-se arriscar que a razão do sucesso de uma organização é que irá determinar a sua missão, o que, por conseguinte, determina o seu campo de atuação.

Para Fischmann e Almeida (1991), o sucesso das empresas não se deve somente à sua eficiência administrativa e operacional. Porter (1999), afirma que a eficácia operacional é tão importante para o sucesso da organização quanto a estratégia. Ainda segundo o autor, a busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais, tais como gestão da qualidade total; *benchmarking*; competição baseada no tempo; terceirização; parceria; reengenharia; e gestão da mudança. Esses instrumentos produziram melhorias operacionais e também geraram frustração para muitas empresas devido à incapacidade de refletir estes ganhos em rentabilidade sustentada. E aos poucos, de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia, mas repercutiram em perda de competitividade.

Peter Druker, citado por Ghemawat (2000), asseverou que “gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram os resultados desejados”. Na era das grandes corporações, gerenciar “significa responsabilidade para procurar moldar o ambiente econômico, para planejar, iniciar e executar mudanças nesse ambiente, para neutralizar constantemente as limitações de circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa”. Este critério tornou-se a base lógica determinante para a estratégia de negócios – isto é, usando conscientemente o planejamento formal, uma empresa poderia exercer algum controle positivo sobre as forças do mercado.

Ghemawat (2000), lembra que foi nos anos 60 que começaram as discussões nas escolas de administração com foco na combinação das forças e fraquezas da empresa, o que seria sua competência distintiva, com suas oportunidades e ameaças enfrentadas no mercado, o que se tornou a estrutura clássica de análise conhecida como análise SWOT, que se popularizou nos meios acadêmicos e gerenciais com a conferência sobre política de negócios de 1973 de Harvard.

Nos anos 60, a diversificação e as mudanças tecnológicas aumentaram a complexidade das situações estratégicas enfrentadas por muitas empresas e sua necessidade por medidas mais sofisticadas que pudessem ser usadas para avaliar e comparar muitos tipos diferentes de negócios. Os anos 60 e o início dos anos 70 testemunharam a ascensão de várias firmas de consultoria de estratégia. As firmas de consultoria ajudaram a disseminar critérios acadêmicos e desenvolveram um conjunto de instrumentos para ajudar os administradores (até mesmo de empresas altamente diversificadas) a monitorar as estratégias das unidades de negócios sob

sua responsabilidade. Embora a desilusão com instrumentos específicos tenha surgido logo, esta linha de trabalho ditou a agenda para pesquisas futuras e para o desenvolvimento na área da estratégia (GHEMAWAT, 2000).

De acordo com Fischmann e Almeida (1991), na administração das organizações pode-se distinguir três níveis, que tem características distintas, sendo o estratégico aquele que dá a direção à organização adaptando-a ao seu meio ambiente; o administrativo aquele que cuida do relacionamento e integração interna da organização (Recursos Humanos, Finanças); e o operacional que cuida das operações da organização (Compras, Vendas, Produção).

Conforme Porter (1999), a eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto, abrangendo quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. De outro lado, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.

Em Matos e Chiavenato (1999) encontra-se uma abordagem sobre as características do planejamento estratégico, apresentadas no Quadro 1.

Característica do Planejamento Estratégico	Descrição
Relaciona-se com a adaptabilidade da organização a um ambiente mutável	Devido à incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
Orientação para o futuro	Seu horizonte é o longo prazo, ou seja, deve considerar nas decisões atuais o futuro almejado.
Compreensivo	Envolve toda organização e seus recursos. Abrange um comportamento global, compreensivo e sistêmico, e requer a participação das pessoas, pois não deve ficar apenas no papel.
Busca a construção de consenso	Deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos.
Forma de aprendizagem organizacional	Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Quadro 1. Características do Planejamento Estratégico

Fonte: MATOS e CHIAVENATO (1999)

A estratégia pode ser entendida como o caminho que a organização deve percorrer. Para organizar esse caminho existem técnicas de planejamento estratégico que visam orientar as organizações na busca dessa direção adequada. Nessa busca, é preciso refletir sobre a missão (vocação) da organização, ou seja, para que ela existe, qual seu propósito. Deve-se também analisar o seu ambiente para identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes que devem ser aproveitados e os pontos fracos com os quais se deve tomar cuidado. Com base na missão determinada e análise dos pontos fortes e fracos é estabelecido um caminho (estratégia) para aproveitar as oportunidades e evitar riscos que o ambiente lhe oferece (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Na elaboração de um planejamento estratégico é imperioso considerar o ambiente e suas nuances. Ambiente é tudo aquilo que interfere nos negócios da empresa e sobre o qual a empresa pode não ter controle. O ambiente de uma organização é tudo aquilo que tem influência no seu desempenho e que a organização nada ou muito pouco pode fazer. Dessa forma, quando se estabelece a direção que a empresa irá seguir, é importante entender se os fatos ambientais poderão ajudar ou atrapalhar, para que se evitem os riscos e se aproveitem as oportunidades (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

A divisão das atividades do planejamento estratégico e sua implementação em etapas tem sua importância didática para o entendimento do processo e para facilitar a realização e o acompanhamento do cronograma. O plano estratégico deve ser revisado todos os anos para incluir as alterações que acontecerem no ambiente.

Para Fischmann e Almeida (1991), o desenvolvimento do plano estratégico deve ser democrático, de forma a possibilitar maior facilidade na mudança de atitude das pessoas envolvidas, como também procurar adaptar a realização do plano às características da organização e das pessoas. No desenvolvimento da administração estratégica é necessário um acompanhamento através de um cronograma, para que as ideias não sejam perdidas na sua realização. O acompanhamento, portanto, visa assegurar o cumprimento da estratégia estabelecida ou sua adequação.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

Dados a respeito de ajustes na forma do Estado brasileiro são apresentados por Bresser-Pereira (1998), que relata que nos anos 1990 deu-se ênfase à reforma do Estado, particularmente para a reforma administrativa. A reforma administrativa objetivava tornar o ser-

viço público mais coerente com o capitalismo contemporâneo, oferecendo como uma das razões o fato de que os cidadãos tornaram-se cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não correspondia às demandas que a sociedade civil apresentava aos governos. Assim, ao invés da velha administração pública burocrática, uma nova forma de administração, baseada nos avanços que experimentaram, durante o século XX, as empresas de administração de negócios, sem, perder a característica de administração pública: uma administração que não visa ao lucro, mas à satisfação do interesse público.

Assim, conforme o autor, a administração pública gerencial emergiu, na segunda metade do século XX, como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio.

Ainda, conforme Bresser-Pereira (1998), algumas características básicas que definem a administração pública gerencial seria o fato de ser orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; a pressuposição de que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação; o instrumento mediante o qual se faz o controle sobre os gestores públicos é o contrato de gestão. Enquanto a administração pública burocrática se concentra no processo, em definir procedimentos para contratação de pessoal; para compra de bens e serviços; e em satisfazer as demandas dos cidadãos, a administração pública gerencial orienta-se para resultados. Enquanto a administração pública burocrática é autorreferente, a administração pública gerencial é orientada para o cidadão.

Ante o exposto, verifica-se que a introdução de modelos de gestão estratégica na administração pública brasileira tem um marco importante, a partir da reforma administrativa levada a efeito a partir dos anos 1990. Esse marco é relevante, uma vez que se pode considerar, a partir desse dado histórico, que se trata de algo relativamente recente no país.

A ideia de planejamento estratégico decorreu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, frente à velocidade das mudanças que ocorrem no ambiente. Foram elaborados diversos modelos pelos estudiosos do tema, e sua aplicação nas empresas privadas se tornou “quase compulsória” em meados do século XX. Certo tempo depois, a tendência se alastrou para o setor público (SILVA; GONÇALVES, 2011). Os autores apontam haver carência de estudos sobre o planejamento estratégico no setor público.

A estratégia na área de negócios se consolida nos USA nos anos 60, mas com um

discurso de legitimação das grandes empresas e desprezo pela dimensão pública e pelo Estado (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Na área pública a estratégia tem um foco diferente, uma vez que os objetivos de organizações públicas não têm a mesma conotação e direcionamento que os propósitos das organizações privadas. Daí que o modelo defendido por Porter (1991), com o uso de estratégias competitivas não se amolda ao segmento público ou governamental. Veja-se que essa teoria da vantagem competitiva é resultante da escolha de uma das opções: vender mais barato (liderança em custo), vender algo diferenciado (diferenciação) ou foco/alvo estratégico (em custo ou diferenciação), o que não é propriamente a preocupação central do setor público, pelo menos para a administração direta, no caso do Brasil (FERREIRA *et al.*, 2013).

De se considerar que o que se vê, de um modo geral, é a adaptação e aplicação dos modelos desenvolvimentos para o setor privado ao setor público. Conforme Ferreira *et al.* (2013), a simples inserção de estratégia em organizações públicas aplicando-se o mesmo feramental utilizado no setor privado, sem considerar a dinâmica própria da administração pública, o conflito existente nessas organizações entre política e gestão, não seria adequado, posto que ao aplicar a estratégia há de se considerar o lado político das organizações públicas, assim como não pode ser deixado de lado a gestão em favor de questões políticas, havendo a necessidade de um equilíbrio em tais pontos, o que se constituiria numa das preocupações da gestão pública gerencial, pontos a serem desenvolvidos no Brasil.

Ainda, segundo Ferreira *et al.* (2013), o modelo da teoria baseada em recursos se ajusta de modo parcial para o setor público, uma vez que nessa linha de pensamento a vantagem competitiva decorre de recursos específicos, raros, inimitáveis e superiores em uso, de determinado empresa em relação a outras que estão no mercado, porque muitas vezes o setor público é monopolista, e parece não estar preocupado com competição ou participação de mercado.

Para Matus (2006), o planejamento seria como uma espécie de jogo social, sendo que não bastaria ter um bom delineamento normativo e prescritivo do plano, mas, além disso, uma boa estratégia para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias que cerca o jogo social. Conforme Llewellyn e Tappin (2003), o aparecimento da estratégia no setor público é relativamente recente, sendo um conceito que foi incorporado do setor privado.

A estratégia no setor público pode ser compreendida por meio de relações de poder, já que este influencia diretamente a estratégia a ser observada nos segmentos sob essa in-

fluência. Conforme Johanson (2009), estratégia é propósito, é direção, objetivos, o que é importante seja no setor público ou privado. O que não deixa de ser um contraponto aos diversos modelos existentes, basicamente pensados para o setor privado, onde predomina a ideia de competição. Contudo, em que pese a relevância da estratégia, há que se considerar que no setor público, o processo de estratégia sofre pelo conflito que existe entre política e gestão (STEWART, 2004).

De acordo com Andrews et al., (2007), há dois tipos de estratégias em administração pública. O primeiro é o planejamento racional, em que as estratégias são desenvolvidas de forma analítica, formal e lógica, com análise do ambiente externo e interno e até de previsão de futuro, sendo os objetivos definidos para o desempenho futuro, e a melhor opção política é selecionada. O desempenho é acompanhado. No segundo modelo, a estratégia emerge de trocas políticas entre os grupos internos e entre a organização e seus *stakeholders*. Nesse cenário, a política que tem o maior suporte político se torna a estratégia efetiva e, neste caso, as análises formais têm papel menor e os objetivos organizacionais permanecem vagos no sentido de maximizar a estabilidade política.

Já Stewart (2004), identifica três tipos de estratégia no setor público, quais sejam a estratégia política, a estratégia administrativa e a estratégia gerencial. Estratégia política é o que o governo quer mudar, sua agenda política, e as formas pelas quais a agência irá se mover para ajudá-lo a alcançar essa agenda. Estratégia organizacional é mais semelhante à estratégia no setor privado, é o que a organização faz para atender as necessidades e expectativas de suas partes interessadas, o que faz para sustentar o seu futuro em um mundo em que as pressões competitivas não estão distantes, mesmo do setor público. E estratégia gerencial são as atividades técnicas de elaboração do orçamento e relatório, toda a vasta gama de tomada de decisões operacionais, e o emprego de recursos para alcançar os objetivos acordados, atividades que geralmente são tidas como inequivocamente gerenciais no sentido de que elas parecem ser removidas dos domínios estratégicos (STEWART, 2004). O foco, no presente trabalho, como já referido, é o estudo da estratégia administrativa ou organizacional da organização objeto da pesquisa e congêneres de outros países.

2.3 A SIMULAÇÃO DE CENÁRIOS FUTUROS

A formulação de estratégias por uma organização é uma atividade complexa, naturalmente, pois a estratégia está inserida em uma variedade de fatores e de componentes inter-

nos e externos, sendo que muitos não estão no controle da organização ou não foram previstos. Como o planejamento estratégico é um instrumento relevante de auxílio à gestão, ao dar rumo às ações da organização segundo um planejamento formulado, englobando objetivos estratégicos, reduz-se a possibilidade de decisões inadequadas, reforçando, assim, o papel de apoio à tomada de decisão do planejamento estratégico.

O ato de planejar implica em formular objetivos e ações estratégicas de forma a orientar a melhor decisão. Considera, ainda, o futuro, ou seja, que as decisões do presente repercutirão no futuro. Neste sentido, a consideração de cenários futuros é uma das importantes etapas a serem levadas a efeito pela organização na elaboração de seu planejamento estratégico. Ao prospectar o futuro a organização poderá adotar decisões que orientem sua estratégia considerando as condições daquele futuro. A organização se prepara e pode adotar decisões melhores.

O desenvolvimento de uma visão de futuro por uma organização, seja do setor privado ou do setor público, encontra na simulação de cenários uma ferramenta muito valiosa que lhe possibilita consistência e coerência no contexto de sua atuação. Cenários geram aprendizado organizacional, contudo não são estratégias ou não devem ser confundidos com estratégias, pois cenários dependem do tipo de visão daqueles que os elaboram e as estratégias, das atitudes adotadas em face dos futuros possíveis (MARCIAL; GRUMBACH, 2008).

Os cenários podem ser desenvolvidos a partir de perspectivas intuitivas ou analíticas. A abordagem intuitiva depende do conhecimento qualitativo e de *insights* a partir dos quais os cenários são elaborados mediante a exploração da criatividade e a abordagem analítica trata da quantificação das incertezas identificadas e emprega tanto modelos conceituais quanto modelos aritméticos e simulações obtidas por softwares (VAN NOTTEN, 2006).

Assim, intuitiva seria uma visão de cenários entendida como uma ferramenta para auxiliar numa visão de longo prazo num mundo de grande incerteza (SCHWARTZ, 2003). De outro lado, analítica é a compressão de cenário como a descrição de uma situação futura e pelo curso de eventos que capacitam alguém a progredir da situação de origem para a situação futura (GODET, 2000). Já a integração entre cenários e estratégias pode ser entendida a partir da compreensão de que cenários são usados como meio de definir a estratégia em relação a uma série de modelos futuros do mundo, sendo que decisões estratégicas devem considerar que os cenários elaborados devem ser tratados como igualmente prováveis; do contrário, mudanças radicais poderão ser negligenciadas (HEIJDEN, 2004).

O planejamento de cenários pode requerer um tempo considerável por envolver equipes executivas de nível tático e estratégico (DURANCE; GODET, 2010). Ademais, os cenários devem ser desenvolvidos, de preferência, internamente, por indivíduos que conhecem o microambiente organizacional (MARCIAL; GRUMBACH, 2006).

Projetar uma visão consistente do futuro contribui para ampliar a compreensão do ambiente, prever o impacto das circunstâncias e agir com maior assertividade. As possibilidades de acontecimentos futuros podem ser caracterizadas em cenas projetadas sob a perspectiva da organização. Essa não é uma missão desarrazoada. Ao contrário, sob o enfoque de uma perspectiva organizacional, cenários, ou eventos futuros possíveis, quando parametrizados, podem ser simulados (ROJO, 2005).

Para projetar acontecimentos possíveis futuros é importante um diagnóstico situacional do momento e a consideração de determinadas variáveis. A elaboração de cenários de forma sistematizada é uma atividade útil e eficiente na tomada de decisões estratégicas para desafios que podem acontecer no futuro e permite a exploração de resultados possíveis em várias alternativas de futuro, evitando ou mitigando riscos com base em um único ponto de vista, uma vez que planejar por cenários faz com que os gestores formulem hipóteses e as testem em um cenário imaginado, sob controle e isento de ameaças reais (ROJO, 2005). Os cenários têm de ser projetados a partir de variáveis relevantes, para evitar distorções nos resultados gerados a partir das simulações (HOSS et al., 2012). Percebe-se, assim, que alguns elementos que fornecem subsídios à formulação de cenários se evidenciam, como o conhecimento na atividade e a qualidade das variáveis.

Elaborar cenários não é um exercício de predição, ao contrário, se traduz em um esforço de fazer descrições plausíveis e consistentes de situações futuras possíveis apresentando as condicionantes do caminho entre a situação atual e cada cenário futuro, destacando os fatores relevantes às decisões que precisam ser tomadas. É um instrumento de apoio à decisão, precisa abranger as principais dimensões relevantes do problema (WRIGHT; SPERS, 2006). Todo o esforço em torno da construção de cenários parece justificar-se sempre que a organização puder elaborar respostas às suas perguntas cruciais sobre o futuro (DA SILVA; SPERS; WRIGHT, 2012). Moritz; Nuner; e Pereira (2008), apontam que são características importantes a visão plural do futuro, ênfase no aspecto qualitativo e capacidade de quebra de modelos mentais, sendo que após a elaboração de qualquer cenário, deve-se verificar sua consistência, ou seja, sua coerência interna – se há compatibilidade mútua entre a filosofia, a trajetória e as cenas que o integram.

2.4 ESTRATÉGIAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nesta parte do trabalho desenvolve-se o conceito de aprendizagem organizacional e a ligação que as estratégias da organização têm com a aprendizagem, como este processo interfere no desempenho estratégico da organização e, se efetivamente, pode-se entender que esses elementos têm conexão, ou seja, se o planeamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

O conhecimento se movimenta nas organizações, e pode ser criado, descoberto, trocado, comprado e aplicado ao trabalho. O conhecimento organizacional, ao contrário do individual, é dinâmico e para ser utilizado de forma eficaz, tem-se que entender as forças que o impõem (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997), desenvolveram o modelo de criação do conhecimento organizacional, denominado de espiral do conhecimento, que valoriza e integra os vários tipos de conhecimentos. Segundo estes autores, a inovação e a criação de novos conhecimentos organizacionais derivam da transformação ou “conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. O conhecimento tácito envolve uma dimensão técnica – do tipo *know-how* – e outra cognitiva, relativa a modelos mentais, crenças e percepções e é de difícil transmissão. Estes elementos encontram-se incorporados nos indivíduos, definindo a forma como agem e se comportam, constituindo o filtro através do qual percebem a realidade. O conhecimento explícito, por seu lado, é produzido a partir de dados recolhidos e informação armazenada. É escrito ou gravado e inclui livros, manuais, patentes, base de dados, relatórios, bibliotecas, políticas e procedimentos. Pode ser facilmente identificado, captado, partilhado e aplicado.

Assim, numa dimensão epistemológica, a combinação destas duas categorias de conhecimento faz emergir quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), através dos quais o conhecimento tácito e explícito se difunde, em quantidade e qualidade. Quando o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento ao nível grupal, organizacional e interorganizacional, verifica-se uma dimensão ontológica da criação do conhecimento. Isto é, os vários processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente do indivíduo até à interação da organização com o ambiente (SEQUEIRA, 2008).

Davenport e Prusak (2003) identificam cinco modos de criação consciente e intenci-

onal do conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento. A maneira mais direta e, geralmente, a mais eficaz de se adquirir conhecimento é a compra – isto é, adquirir uma organização ou contratar indivíduos que o possuam. Cada vez mais, as empresas adquirem outras especificamente pelo seu conhecimento. Além de poder ser comprado o conhecimento também pode ser alugado ou financiado. Outra forma de criar conhecimento consiste em dirigir recursos para formar unidades ou grupos com uma finalidade determinada. Departamentos de pesquisa e investigação são exemplos disso.

Ainda, conforme os autores, a fusão reúne pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, condicionando-as a chegar a uma resposta comum. Esta permite reunir uma variedade de talentos e de experiências, aumentando as possibilidades de um resultado bem-sucedido. A adaptação que se impõem às organizações, impulsionada pelas inovações ao nível da concorrência, pelas novas tecnologias e as pelas mudanças sociais e econômicas incentivam a criação do conhecimento. As redes de conhecimento informais e autoorganizadas no interior das organizações, como as comunidades de prática, promovem a partilha de conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar. A continuidade das redes podem originar novos conhecimentos.

Nota-se que as organizações aprendem através das pessoas, porém apenas aquelas que conseguem estabelecer mecanismos sistemáticos de gerenciamento desse aprendizado são as que realmente atingem a alavancagem do conhecimento, sendo capazes de adaptar, transformar e criar processos, requisitos fundamentais para as organizações que buscam vantagem competitiva (ANGELONI, 2003).

2.4.1 Aprendizagem organizacional

No campo da ciência da administração diferentes abordagens são encontradas para aprendizagem organizacional. Na literatura encontra-se que a aprendizagem organizacional é vista como algo experimental, sendo, portanto, um pressuposto básico para a maioria das diferentes abordagens sobre aprendizagem (GIOVANELLA *et al.*, 2013)

Historicamente, a aprendizagem organizacional ganhou notoriedade na década de noventa, embora presente há mais tempo na literatura sobre teoria econômica da firma e teoria das organizações. A ênfase nesse conceito e sua retomada são atribuídas ao forte valor explicativo que apresenta para processos de mudança organizacional, lembrando-se que a preocu-

pação em favorecer aprendizagens emerge em um contexto competitivo no qual a inovação em produtos e processos é essencial à sobrevivência de organizações (SOUZA, 2004).

Em suas abordagens iniciais, falar em aprendizagem organizacional significa avaliar resultados de desempenho. Contudo, na medida em que o conceito é apropriado pela teoria das organizações, o foco passa para processos. Trata-se de procurar entender como organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização de aprendizagens. Busca-se compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou obstaculizar processos de aprendizagem (SOUZA, 2004).

Ainda conforme Souza (2004), o conceito de aprendizagem organizacional, não se reverte facilmente em prescrições para a ação, deixando em aberto, na literatura acadêmica, a questão de como, afinal, promover aprendizagem organizacional.

Nadler, Gerstein e Shaw (1992) consideram o aprendizado organizacional como a capacidade que a organização tem de adquirir conhecimentos com sua experiência e a experiência de outros, e modificar sua forma de funcionar.

Kim, (1993) entende que a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a individual, uma vez que a complexidade se amplia quando se da perspectiva do indivíduo para perspectiva do grupo. Assim, a aprendizagem organizacional seria resultado não só das aprendizagens individuais, assim como das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações.

Tsang (1997) identificou duas correntes explicativas da aprendizagem organizacional. Uma de cunho teórico, designada de descritiva e associada à aprendizagem individual, encontrada em estudos iniciais sobre o tema. A outra corrente designada de prescritiva ou de organização que aprende, originada a partir do trabalho de Senge (1990), no livro intitulado “A Quinta Disciplina”, define uma série de aspectos considerados fundamentais para as organizações aprenderem. Esta abordagem preocupa-se mais em descrever os processos de aprendizagem organizacional baseada na análise de uma realidade observada. Senge defende o conceito de *learning organization*, organizações que aprendem, abordando que em tais organizações o estímulo à criatividade coletiva favorece o compartilhamento de conhecimentos, o que leva ao fortalecimento do aprendizado em grupo e por consequência colaboram para o desenvolvimento organizacional.

Segundo Garvin (1998), aprendizagem organizacional é um processo de natureza

comportamental, com um viés técnico e outro social. Sob o aspecto técnico, a aprendizagem organizacional refere-se ao processamento eficaz, interpretação e resposta de informações internas e externas à organização, e a discussão principal está relacionada à quais formas de mudança estão associadas à aprendizagem. No que se refere à visão social, busca compreender como as pessoas atribuem significado às suas experiências de trabalho.

Para Guns (1998) aprendizagem organizacional é a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuam a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.

Kim (1998) defende que as organizações aprendem através de seus membros individuais, que as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem e que a aprendizagem individual não garante a organizacional, mas sem aquela, esta não ocorre. A aprendizagem individual deve passar pelo processo de ser inserida na memória e na estrutura da organização para promover a aprendizagem organizacional. Grande parte da aprendizagem organizacional ocorre em uma série de momentos individuais que os funcionários experimentam diariamente, como enfrentar com calma as atividades, interagir com pessoas dentro e fora da organização, participar de trabalhos internos, desempenhar tarefas, acompanhar a realização do trabalho. Ainda conforme o referido autor, à medida que a organização cresce, haveria o surgimento da distinção entre aprendizagem individual e organizacional, e um sistema para a captura da aprendizagem de seus membros individuais.

Kim (1998) considera que motivação e competência fazem parte integral da aprendizagem humana, tornando-se mais complexas dentro de organizações. Apesar de o termo aprendizagem manter o mesmo significado tanto no individual quanto no organizacional, o processo de aprendizagem é fundamentalmente diferente no nível organizacional. Organizações que se baseiam na aprendizagem concentram-se em desenvolver da melhor forma as suas respectivas tarefas, sendo a aprendizagem a forma de melhorar o desempenho de longo prazo (GUNS, 1998).

Considerada um processo complexo e dinâmico de geração de conhecimento organizacional, a aprendizagem organizacional sofre influência de um grande número de variáveis que mantém entre si relações complexas e frequentemente subjetivas. A eficiência do aprendizado é evidenciada pela capacidade, considerada essencial, de estabelecer uma relação causal entre ações e resultados, independentemente destes resultados terem provido ou não um desempenho positivo em relação aos demais competidores (ZANGISKI; LIMA; COSTA, 2009).

Segundo Fleury e Fleury (2004), o processo de aprendizagem organizacional não envolve apenas a elaboração de novos mapas cognitivos que viabilizam a compreensão da dinâmica dos ambientes interno e externo, mas também a definição de novos comportamentos que evidenciam a efetividade do aprendizado. Ainda conforme Fleury e Fleury (2006), o processo de aprendizagem se verifica em três níveis, quais sejam, o individual, que é primeiro nível em que ocorre o processo de aprendizagem, envolvendo emoções positivas ou negativas; o nível do grupo, em que a aprendizagem constitui-se em um processo social e coletivo, abordando aspectos de compreensão e interpretação de conhecimentos individuais compartilhados; e o nível da organização, em que se verifica a institucionalização do processo de aprendizagem individual e do grupo, expresso através de regras e procedimentos, estimulando a memória organizacional.

De seu turno, Takeuchi e Nonaka (2008) ao tratar da criação de conhecimento organizacional, estabeleceram o modelo denominado de processo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, apresentando quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, conforme demonstrado no Quadro 2.

Modos de Conversão do Conhecimento (SECI)		Entidades de Criação do Conhecimento
Socialização (Tácito → Tácito)	Compartilhamento de Experiências Aprendizado diário: observação e treinamento prático.	Indivíduo → Indivíduo
Externalização (Tácito → Explícito)	Articulação do conhecimento tácito, promovendo reflexão, discussão, diálogo e integração entre as pessoas.	Indivíduo → Grupo
Combinação (Explícito → Explícito)	Sistematizar, padronizar e armazenar o conhecimento explícito adquirido.	Grupo → Organização
Internalização (Explícito → Tácito)	Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. Forma de conversão que a aprendizagem mais se destaca.	Organização → Indivíduo

Quadro 2. Processo SECI – Modos de conversão do conhecimento

Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

A socialização consiste no processo de partilha do conhecimento tácito entre os indivíduos ou no processo de criação de novo conhecimento tácito, por meio do desenvolvimento de experiências partilhadas, da observação, da imitação e da prática. No entanto, o pro-

cesso de socialização é uma forma limitada de criação do conhecimento, uma vez que o conhecimento tácito, quando não convertido em explícito, é dificilmente ampliado ao nível organizacional (SEQUEIRA, 2008).

O processo de explicitação ou exteriorização consiste na articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito ou codificado, tornando-se transmissível através da linguagem formal e sistemática de forma a ser facilmente entendida pelos outros. Considerando os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é considerada a chave para a criação do conhecimento, uma vez que cria novos conceitos explícitos (SEQUEIRA, 2008).

A combinação consiste num processo dinâmico de conversão de novo conhecimento explícito a partir do conhecimento explícito existente. Este processo assenta em três processos que visam: captar e integrar o novo conhecimento explícito; a sua combinação; e por último, a sua disseminação por intermédio de reuniões e apresentações para estar disponível por toda a organização. As questões principais do processo de combinação prendem-se, justamente, com os processos de comunicação, difusão e sistematização do conhecimento, pelo quê, o uso de redes de trabalho informatizadas e de bases de dados, podem ser catalisadoras deste modo de conversão. A gerência de nível intermédio desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados (SEQUEIRA, 2008).

O processo de internalização consiste na incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito. Este modo de conversão relaciona-se diretamente com a aprendizagem prática, com a formação/treino e o exercício, que permitem um aperfeiçoamento das competências individuais, mas também a uma inovação no modo como o trabalho é realizado, pela articulação estreita e integrada entre aprendizagem pela experiência e trabalho (SEQUEIRA, 2008).

A criação do conhecimento emerge, assim, de um processo contínuo e dinâmico entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, envolvendo flutuações entre os quatro modos de conversão de conhecimento, numa espécie de espiral do conhecimento que alarga progressivamente a base do conhecimento organizacional. Este processo pode expandir-se para o contexto externo da organização, na medida em que é possível estabelecer interações com outras organizações originando a criação de novo conhecimento. Assim, através desta interação dinâmica, o conhecimento gerado pela organização pode despoletar a mobilização de conhecimentos de intervenientes externos, tais como fornecedores, distribuidores, clientes, etc (SEQUEIRA, 2008).

Percebe-se, pois, que há convergência entre as teorias de Fleury e Fleury (2006) com Takeuchi e Nonaka (2008), onde se destaca o indivíduo como agente transformador no processo de aprendizagem, que interage com a organização, e detém e processa o conhecimento.

A transformação do conhecimento individual e da equipe em conhecimento coletivo, dentro da organização, é fruto de um ambiente onde práticas cotidianas e experiências são disseminadas coletivamente, caracterizando o processo de aprendizagem organizacional.

2.4.2 Aprendizagem Organizacional a partir do Planejamento Estratégico

De acordo com Pawlowsky (2001) aprendizagem organizacional se classifica em cinco perspectivas: cognitiva e do conhecimento; tomada de decisão organizacional e da adaptação; teoria de sistemas; cultural; aprendizagem na ação. No entanto, conforme Antonello e Godoy (2010), seguindo a linha de raciocínio deste autor e, a partir da revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional, identificou-se que está emergindo uma sexta perspectiva que poderia ser denominada de Perspectiva da Estratégia/Gerencial. No Quadro 3 são apresentadas resumidamente essas perspectivas.

Perspectivas	Descrição
Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento	Aprendizagem organizacional tem uma base cognitiva onde o conhecimento é acumulado de modo consciente, tendo papel essencial, durante o processo, a informação. O processo de aprendizagem inclui a aquisição e disseminação da informação e interpretação compartilhada. A noção essencial da perspectiva cognitiva é que os membros das organizações não são somente uma caixa de armazenamento de experiências racionais passadas, mas intérpretes da realidade de acordo com as especificidades do seu sistema cognitivo.
Perspectiva da Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação	Segundo esta perspectiva, as organizações exibem comportamento adaptável com o passar do tempo. Da mesma maneira que adaptações em nível individual dependem de fenômenos da fisiologia humana, adaptação organizacional usa os indivíduos da organização como instrumentos.

Continua...

Continuação...

Perspectivas	Descrição
Perspectiva da Teoria de Sistemas	A organização é definida como sistemas de atividades conscientemente coordenadas, sendo a aprendizagem organizacional concebida como um incremento na solução de problemas potenciais de sistemas sociais, incremento derivado da aprendizagem institucional. Todos os <i>outputs</i> de um sistema são vistos como <i>inputs</i> para outros sistemas, enquanto a aprendizagem significa compreender as relações complexas dos sistemas sociais e a sua dinâmica.
Perspectiva Cultural	A perspectiva cultural é identificada a partir de duas visões. A primeira entendendo a aprendizagem organizacional como mudança nas rotinas defensivas dentro das organizações, pois o mecanismo de defesa seria fundamentado em nível cultura e emocional da organização, existindo dois tipos de cultura contrastantes nas organizações, que seriam a Teoria em Uso e a Teoria Esposada. Cultura seria a aprendizagem comum compartilhada e produzida. A segunda corrente entende a perspectiva cultural como complemento da perspectiva cognitiva. Enquanto a cognitiva foca o nível individual, a perspectiva cultural pode capturar a aprendizagem em nível de aprendizagem coletivo. Assim, a aprendizagem organizacional é vista como processo.
Perspectiva da Aprendizagem na Ação	A intervenção orientada para o comportamento é o ponto de partida para os processos de aprendizagem. A aprendizagem organizacional é definida como a capacidade de uma organização para manter ou melhorar seu desempenho baseado na experiência. Aprendizagem a partir da experiência, e a experiência dos aprendizes é refletida enquanto ocorre a ação. Aprender fazendo é o argumento desta perspectiva, sendo o conhecimento tácito elemento importante nesse processo.
Perspectiva da Estratégia/ Gerencial	A aprendizagem seria uma fonte de heterogeneidade entre organizações, criando a base para uma possível vantagem competitiva. A aprendizagem significa que uma organização aprende e que deve aprender mais rápido que outras. Os autores que seguem esta abordagem acreditam que os gerentes têm papel ativo e importante no processo de aprendizagem organizacional, criando ambiente de aprendizagem dentro da organização, identificando problemas e tomando decisões estratégicas.

Quadro 3. Perspectivas de aprendizagem organizacional

Fonte: ANTONELLO e GODOY (2010)

Sob a ótica do planejamento estratégico, as instituições definem as competências relacionadas ao respectivo negócio. São estabelecidos os objetivos e metas a serem alcançados segundo sua visão estratégica e, posteriormente, identificadas as lacunas entre as competências necessárias a esses objetivos e aquelas disponíveis na organização. A partir daí, a aprendizagem surge como um mecanismo integrado às dimensões individual e organizacional.

Conforme Senge (1990), empresas que desenvolvem estratégias para gerir o conhecimento são definidas como organizações que aprendem, e caracterizam-se pelo estímulo ao

aprendizado individual das pessoas, pela disseminação da cultura de aprendizagem entre clientes e fornecedores, pelo desenvolvimento de uma estratégia centrada no desenvolvimento de recursos humanos e pela busca da transformação contínua.

Para Barbosa *et al.* (2003), a estratégia organizacional contribui para os resultados do processo de aprendizagem organizacional. Ao determinar as metas e os objetivos da organização, a estratégia impõe limites ao processo decisório e fornece um contexto para a percepção e interpretação do ambiente, influenciando, portanto, a aprendizagem. A contribuição da estratégia para o processo de aprendizagem ocorre pela explicitação de planos, políticas, metas, diretrizes ou ações incrementadoras da aprendizagem. Assim, o planejamento teria a capacidade de acelerar esse processo de aprendizagem. A aprendizagem organizacional, apesar de ser um processo, pode configurar uma estratégia. A perspectiva do aprendizado oferece as condições para o crescimento sustentável da organização, ou seja, como mobilizar o capital intelectual para a inovação, a mudança e conseqüentemente a melhoria contínua dos processos de trabalho e do nível de satisfação dos clientes, a fim de atingir os resultados que a organização se propõe, ou seja, cumprir sua missão institucional.

Nesse sentido, pode-se considerar que o planejamento estratégico se constitui em uma oportunidade de aprendizagem organizacional? A resposta a essa indagação talvez possa ser dada a partir do questionamento de que aprendizagens seriam fundamentais para a organização, ou como essas aprendizagens podem ser desenvolvidas e otimizadas considerando-se as realidades sociais e culturais específicas dos contextos organizacionais? Conforme Souza (2004), essas interrogações trazem já alguns pressupostos provenientes dos estudos sobre aprendizagem organizacional, destacando-se que a aprendizagem organizacional é chave para a competitividade e sobrevivência de organizações, que é um fenômeno ao mesmo tempo individual e coletivo, que está intrinsecamente relacionada à cultura das organizações; que é um fenômeno que apresenta uma dinâmica paradoxal, já que aprender e organizar são fenômenos antitéticos.

O primeiro aspecto acima identificado é a associação entre competitividade e aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional é vista como a busca de manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas. O autor esclarece que, embora o conceito esteja historicamente associado às análises econômicas do desenvolvimento de novas indústrias, tecnologias e programas de P&D, é retomado com ênfase na análise dos processos de transformação em organizações na esteira das mudanças no cenário econômico internacional, a partir dos anos oitenta. O segundo

aspecto, o caráter ao mesmo tempo individual e coletivo da aprendizagem organizacional. A aprendizagem individual não é sinônimo de aprendizagem organizacional, contudo não haverá aprendizagem organizacional sem a aprendizagem individual. Organizações, diferentemente de indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que, não apenas influenciam seus membros imediatos, mas são também transmitidos para outros, via histórias e normas organizacionais. Assim, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional não é nada mais do que o resultado cumulativo da aprendizagem dos membros, pois as organizações têm sistemas cognitivos e memórias, ou seja, desenvolvem visões de mundo e ideologias, mapas mentais, normas e valores que se preservam para além da presença de membros individuais (SOUZA, 2004).

2.5 ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

A administração pública é estruturada a partir do ordenamento legal do país. No caso brasileiro, a Constituição da República, de 1998, estabelece no capítulo VII, do Título III, que cuida da organização do estado, normas sobre a organização da administração pública. No capítulo I, do Título VI, que trata da tributação e do orçamento, está disciplinado o sistema tributário nacional, onde são feitas referências à administração tributária (CF, 1988). O Código Tributário Nacional (Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966), trata no título IV da administração tributária (CTN, 1966). A organização da administração tributária federal está disciplinada na Lei nº 11.457, de 2007.

Assim, verifica-se que a administração tributária está inserida no conceito amplo da administração pública, sendo um dos organismos de atuação da administração pública no desempenho de suas atribuições.

A administração pública é, pois, conforme define o CIAT – Centro Interamericano de Administrações Tributárias, a atividade desenvolvida por um Estado no sentido de prever, organizar, dirigir, coordenar e controlar os negócios públicos, segundo as necessidades e interesses de sua coletividade. Suas diretrizes emanam da política governamental sobre uma abordagem do bem comum, orientada a alcançar os grandes objetivos nacionais. Os propósitos dessa política e das normas legais que regem a administração pública são normalmente estabelecidos pelo poder legislativo, ao qual corresponde prover os recursos

necessários por meio da lei de meios ou orçamento (CIAT, 2015).

A administração tributária está, portanto, inserida na administração pública geral e tem características e normas similares de funcionamento. Faz-se distinguir por ser a área de gestão pública responsável pela aplicação das normas contidas no sistema tributário vigente, assim como do controle do cumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes e as consequências surgidas de tal aplicação (CIAT, 2015).

A administração tributária centra-se na organização, direção e controle dos aspectos relacionados à administração e aplicação das normas sobre impostos, visando à satisfação das necessidades do Estado. Compete-lhe, então, estabelecer a relação tributária a cargo dos sujeitos passivos, arrecadar os tributos e resolver, na seara administrativa, as controvérsias tributárias decorrentes da relação fisco-contribuinte. Em consequência, denomina-se administração tributária aquela repartição, estamento ou organismo da administração público de um determinado Estado, que tem sob sua responsabilidade a aplicação dos impostos e o controle do cumprimento das obrigações tributárias criadas por seu marco normativo. O objetivo maior da administração tributária está em assegurar com que as receitas necessárias para o financiamento do Estado e de suas políticas públicas sejam arrecadadas (CIAT, 2015).

Uma importante observação a respeito das administrações tributárias é o fato de que em alguns países optou-se por fazer a fusão da administração tributária que trata dos tributos internos com a atividade aduaneira. Tal ocorre, por exemplo, com a administração tributária brasileira, onde a Secretaria da Receita Federal do Brasil, RFB, é o órgão encarregado da administração tributária relativa aos tributos internos e do controle aduaneiro. Tal se verifica também na Argentina. Alguns países, objetos do presente estudo, têm separadas estas atividades, como por exemplo, Estados Unidos, Canadá, Uruguai. Além disso, outra alteração ocorrida em certos países, como o Brasil e Argentina, foi a alocação à administração tributária, mediante fusão de órgãos, da atividade de arrecadação e fiscalização de recursos da seguridade social.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo, apresentando o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados e as limitações da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa aplicou uma abordagem qualitativa, objetivando a compreensão dos fatos no ambiente da organização, enfatizando a qualidade e os significados do objeto pesquisado. A concepção do estudo é de natureza exploratória, uma vez que buscou explorar dados e informações disponíveis e oferecidos ao pesquisador, com o propósito de compreender o problema e, ainda, tem característica descritiva, uma vez que contempla o levantamento e descrição da organização estudada assim como de outras organizações similares.

Conforme Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos onde se busca definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados para o desenvolvimento de uma abordagem. Assim, segundo o autor, o objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compressão; por seu turno, a pesquisa descritiva seu principal objetivo é descrever alguma coisa.

Conforme Beuren (2009), a caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento a respeito do tema, buscando-se por meio do estudo exploratório conhecer melhor o assunto, possibilitando torná-lo mais claro ou construir questões relevantes sobre a pesquisa. Já a pesquisa descritiva visa descrever características do fenômeno estudado, comportando, pois, o sentido de identificar, comparar, relatar, entre outros aspectos. Por seu turno, a pesquisa do tipo estudo de caso tem como característica ser um estudo concentrado de um determinado caso, permitindo, assim, aprofundar conhecimentos deste caso específico (BEUREN, 2009).

Quando o estudo de caso envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, pode-se falar em casos múltiplos, situação em que o objetivo pode ser tanto a descrição de mais de um sujeito, organização ou evento e, ainda, o estabelecimento de comparações (GODOY, 1995a).

A pesquisa, portanto, caracteriza-se como um estudo de caso comparado, uma vez que

buscou elementos de compreensão na própria organização estudada e em organizações similares, visando, assim compreender o fenômeno estudado em seu contexto real a partir de fontes de evidências (YIN, 2001) e ainda analisar o objeto de pesquisa com foco em fenômenos atuais e a realidade de seu contexto (GODOY, 1995b).

Com foco em investigar o planejamento estratégico da organização estudada e promover uma análise do mesmo, realizando também uma análise comparativa com organizações congêneres de outros países, esta pesquisa se propõe à construção de uma análise com certa relevância para a administração tributária federal nacional no campo da gestão estratégica e obter elementos externos que possam fornecer interessantes e instigantes informações a nortear o desenvolvimento de planos de gestão orientados para o futuro.

As atividades desenvolvidas consistiram na busca de informações e compreensão da forma e funcionamento do planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil. A busca de informações deu-se a partir da pesquisa em documentos e informações que foram disponibilizadas pela organização.

Além disso, outra etapa da pesquisa consistiu na busca de informações junto a organizações similares, de outros países, a respeito de seus planejamentos estratégicos, objetivando uma análise comparativa com a organização estudada. As organizações de outros países analisadas foram definidas por conveniência. Dentre as características que foram adotadas para a definição dessas organizações cita-se o fato de estarem localizadas no continente americano, sendo 4 delas na América do Sul e 2 na América do Norte. Além disso, foram selecionados países considerados de economia pequena e países considerados desenvolvidos. Neste contexto, além da brasileira, o estudo contempla as administrações tributárias dos seguintes países: Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile, Estados Unidos da América e Canadá.

Ao final, se espera como resultado, além da abordagem teórica da importância do planejamento estratégico para as organizações públicas em geral, a obtenção de evidências a respeito da contribuição dessa forma de gestão para o alcance da missão e visão de futuro da organização, e, de outro lado, que estratégias se assemelham e se diferenciam em instituições similares de outros países. A par dessas informações, espera-se evidenciar as estratégias adotadas pelas administrações tributárias nos respectivos contextos em que atuam.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Os dados para o presente estudo foram coletados a partir de fontes secundárias. De

acordo com Malhotra (2001), dados primários são aqueles gerados por um pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta, ao passo que dados secundários já foram coletados para objetivos que não aquele do problema em estudo. Ainda, a respeito dos dados secundários, estes podem ser classificados em dados internos, que são aqueles gerados na organização para a qual está sendo realizada a pesquisa, e dados externos, que são os gerados por fontes externas à organização (MALHOTRA, 2001).

Como fontes secundárias foram utilizadas informações disponibilizadas pela organização por meio de suas páginas oficiais na *internet* e *intranet*, assim como outras encontradas em publicações a seu respeito que tratem do tema planejamento estratégico e páginas oficiais das demais organizações pesquisadas na *internet*.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

O procedimento de análise dos dados foi o método indutivo, que possibilitou a obtenção de conclusões que podem ser generalizadas decorrentes de proposições individuais (CERVO; BERVIAN, 2003).

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação da pesquisa centra-se na disponibilidade de informações a respeito do planejamento estratégico das organizações. Ainda que o tema transparência seja exaltado e até uma imposição para organizações de natureza pública, entende-se que informações de cunho estratégico sejam tratadas de modo reservado, em face da sua peculiaridade para as organizações de um modo geral. Contudo, as fontes pesquisadas tendem a revelar uma riqueza de informações, mitigando a limitação referida.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A administração tributária constitui-se em um ente vinculado à administração pública de determinado país, cuja responsabilidade é a aplicação dos impostos e o controle do cumprimento das obrigações tributárias criadas pelas normas legais do ente estatal. Esta definição foi desenvolvida a partir dos estudos desenvolvidos neste trabalho. Pode-se, ainda, acrescer a esta definição que se constitui objetivo da administração tributária realizar e assegurar a arrecadação das receitas que financiam o Estado.

A administração tributária em nível de governo central, no Brasil, é exercida pela Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB. Ressalta-se que existem administrações tributárias em todos os estados da federação, assim como nos respectivos municípios, cada qual com suas atribuições, conforme o marco legal estabelecido na constituição federal. A RFB é definida em seus atos normativos institucionais como um órgão específico, singular, subordinado ao Ministério da Fazenda, sendo, pois, responsável pela administração dos tributos de competência da União, atuando no combate e prevenção de crimes tributários, como a sonegação fiscal, o contrabando e o descaminho e outros ilícitos relacionados ao comércio internacional. Além disso, tem a atribuição de subsidiar o Poder Executivo Federal na formulação da política tributária (RFB, 2017).

A RFB originou-se da fusão da Secretaria da Receita Federal – SRF, que era responsável pela arrecadação e fiscalização dos tributos de competência da União, exceto as contribuições previdenciárias, e a Secretaria da Receita Previdenciária, então responsável pela arrecadação e fiscalização das contribuições previdenciárias. A Lei nº 11.457, de 16 de março de 2007, estabeleceu essa norma organização para a administração tributária brasileira.

Quanto às competências institucionais da RFB, encontram-se sintetizadas na forma demonstrada no Quadro 4.

Competências Institucionais da RFB
Administração dos tributos internos e do comércio exterior.
Gestão e execução das atividades de arrecadação, lançamento, cobrança administrativa, fiscalização, pesquisa e investigação fiscal e controle da arrecadação administrada.
Gestão e execução dos serviços de administração, fiscalização e controle aduaneiro.
Repressão ao contrabando e descaminho, no limite da sua alçada.

Continua...

Continuação...

Preparo e julgamento, em primeira instância, dos processos administrativos de determinação e exigência de créditos tributários da União.
Interpretação, aplicação e elaboração de propostas para o aperfeiçoamento da legislação tributária e aduaneira federal.
Subsídio à formulação da política tributária e aduaneira.
Subsídio à elaboração do orçamento de receitas e benefícios tributários da União.
Interação com o cidadão por meio dos diversos canais de atendimento, presencial ou à distância.
Educação fiscal para o exercício da cidadania.
Formulação e gestão da política de informações econômico-fiscais.
Promoção da integração com órgãos públicos e privados afins, mediante convênios para permuta de informações, métodos e técnicas de ação fiscal e para a racionalização de atividades, inclusive com a delegação de competência.
Atuação na cooperação internacional e na negociação e implementação de acordos internacionais em matéria tributária e aduaneira.

Quadro 4. Competências institucionais da RFB

Fonte: Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB, 2017a)

A estrutura central da RFB está representada na Figura 1, a qual apresenta sua estrutura funcional, a partir da administração central e projeções, sendo que a partir das superintendências regionais se projeta para as unidades descentralizadas distribuídas pelo território do país.

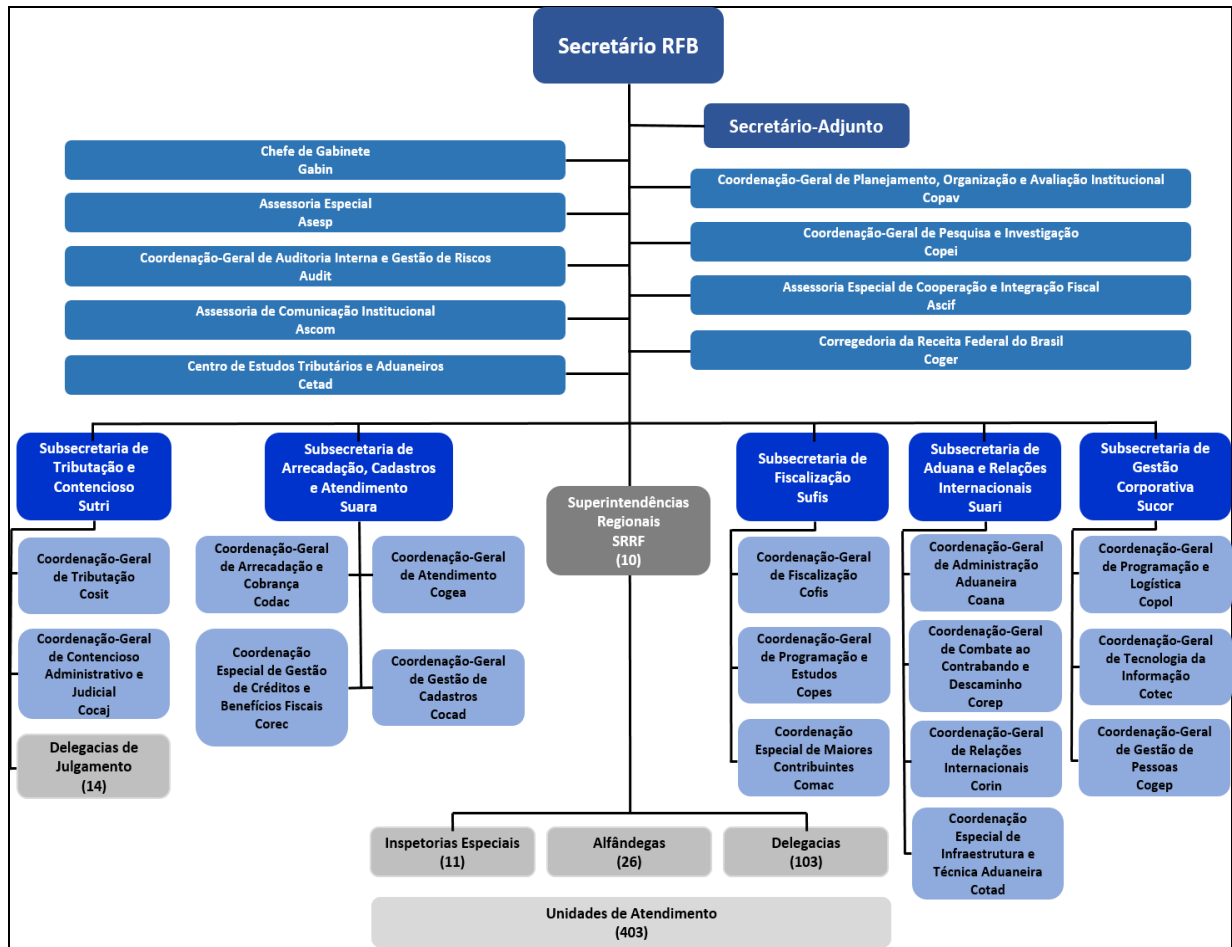


Figura 1. Estrutura da RFB

Fonte: Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB, 2017b)

A RFB conta com um corpo funcional de cerca de trinta e uma mil pessoas e exerce suas atividades de forma abrangente em todo o território nacional por meio da estrutura representada na Figura 1, sendo que as unidades descentralizadas (distribuídas pelo país) se constituem de 10 superintendências regionais; 14 delegacias de julgamento; 103 delegacias, sendo 8 delegacias especiais (localizadas em grandes centros urbanos, sendo duas de maiores contribuintes pessoa jurídica, uma de maiores contribuintes pessoa física, uma de fiscalização, uma de instituições financeiras, uma de administração tributária, uma de fiscalização de comércio exterior, e uma de pessoas físicas); 26 alfândegas; 11 inspetorias de classe especial; 403 unidades de atendimento e 4 adidâncias no exterior (Assunção-Paraguai, Buenos Aires-Argentina, Montevidéu-Uruguai, e Washington – EUA).

Com a publicação da Portaria MF nº 430, de 09 de outubro de 2017, a partir de 1º de janeiro de 2018 (data em que entrarão em vigor os dispositivos relacionados às unidades descentralizadas) a Receita Federal passará a ter 117 Delegacias, 30 Alfândegas, 42 Inspetorias e 327 Agências, ou unidades de atendimento. Permanecem as adidâncias no exterior.

O núcleo estratégico da RFB está sediado em Brasília. É composto pelo secretário, secretário-adjunto, subsecretários e por uma estrutura técnica de assessoramento.

As subsecretarias, compostas por coordenações-gerais e demais subunidades, são responsáveis pela gestão de um macro conjunto de atividades como: Arrecadação e Atendimento (Subsecretaria de Arrecadação e Atendimento – Suara); Aduana e Relações Internacionais (Subsecretaria de Aduana e Relações Internacionais – Suari); Pessoas, Tecnologia e Orçamento/Logística (Subsecretaria de Gestão Corporativa); Fiscalização (Subsecretaria de Fiscalização – Sufis) e Tributação e Contencioso (Subsecretaria de Tributação e Contencioso – Sutri).

No nível tático da organização situam-se as superintendências regionais, responsáveis pela gestão das atividades no seu âmbito de atuação e pela supervisão das unidades no em sua jurisdição. Por sua vez, as delegacias/inspetorias e unidades subordinadas representam o nível operacional, com subordinação às superintendências.

O mapa estratégico da organização estabelece sua missão, valores e visão de futuro:

- Missão: Exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade;
- Valores: Respeito ao cidadão, integridade, lealdade com a Instituição, legalidade, profissionalismo e transparência;
- Visão: Ser uma instituição inovadora, protagonista na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro, reconhecida pela efetividade na gestão tributária e pela segurança e agilidade no comércio exterior, contribuindo para a qualidade do ambiente de negócios e a competitividade do país.

Entre suas competências destacam-se a administração dos tributos internos de competência da União e do comércio exterior; a gestão e execução das atividades de arrecadação, lançamento, cobrança administrativa, fiscalização, pesquisa e investigação fiscal e controle da arrecadação administrada; a gestão e execução dos serviços de administração, fiscalização e controle aduaneiro; a repressão ao contrabando e descaminho, no limite da sua alçada; subsídio à formulação da política tributária e aduaneira.

4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Na RFB a Gestão Estratégica já de algum tempo é uma realidade, tendo como área responsável a Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (Copav).

O projeto “Implantação do Sistema de Apoio à Gestão Estratégica da Secretaria da Receita Federal do Brasil – Sage - RFB” iniciou-se em meados de 2009, sendo objeto de aprimoramentos constantes. O referido sistema objetivou dar suporte aos procedimentos de gestão estratégica da organização, seja a nível nacional, regional ou local, procurando construir uma visão integrada dos seus diversos elementos, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas. Além disso, propiciar um ambiente informatizado onde os principais atores do processo de gestão estratégica, quais sejam, dirigentes de unidades administrativas, assessorias de planejamento e gerentes de iniciativas, possam efetivar o registro, o controle, a integração, o monitoramento e a análise de desempenho desses elementos. Outra premissa é que a partir de tal mecanismo se fortaleça a cultura de avaliação estratégica.

Ademais, a RFB desenvolve seu planejamento estratégico baseado na construção de uma visão de futuro de longo prazo. A construção dessa visão de futuro se apoia na exploração de cenários futuros simulados com a utilização de técnicas de simulação, aplicadas pela área de planejamento estratégico da organização no corpo de gestores com posições de direção estratégica e tática. Tal processo envolve a realização de encontros de reuniões estratégicas onde são fornecidos elementos de apoio aos participantes de tais eventos de modo a possibilitar, a partir da interação e discussão de pontos relevantes, a proposição de cenários futuros (RFB/COPAV, 2017).

A prospecção de cenários mostra a possibilidade de ocorrências que podem ser positivas ou negativas para a instituição. A RFB realizou dois trabalhos de prospecção de cenários: um em 2011 e outro em 2013, ambos com o mesmo horizonte futuro, o ano de 2022. O segundo teve um foco específico: preparar a instituição para um possível aumento da demanda de sua participação no fornecimento de subsídios para a formulação das políticas tributárias e aduaneiras. As informações produzidas nestes momentos foram consolidadas pela área responsável da RFB visando incorporar sua contribuição na formulação da estratégia da organização para o período 2016-2019 (RFB/COPAV, 2017).

4.1.1 Mapa Estratégico da RFB

O mapa estratégico da RFB, relativo ao período de 2016-2019, encontra-se apresentado na Figura 2.



Figura 2. Mapa Estratégico da RFB

Fonte: (RFB, 2016a)

Através do Mapa Estratégico é possível ter a percepção visual de como seu planejamento estratégico está estruturado, baseado em 3 perspectivas denominadas de objetivos de resultado, objetivos de processo e objetivos de gestão e suporte, que podem ser entendidas também como perspectivas de resultado, perspectivas de processos e perspectivas de gestão e suporte.

É importante referir que o planejamento estratégico da RFB tem um importante instrumento que a ele se alinha. Trata-se da Cadeia de Valor adotada pela organização. A Cadeia de Valor é a representação gráfica de como são organizados e agrupados os processos de trabalho da instituição, a fim de que ela cumpra sua missão e gere valor para seus clientes. A partir de sua Cadeia de Valor, a RFB implementou a Gestão por Processos, que, alinhada ao Planejamento Estratégico, propicia a tomada de decisão mais assertiva com relação à priorização das iniciativas de melhoria e inovação, orientando a Receita Federal no alcance de sua Visão de Futuro (RFB, 2017).

A Cadeia de Valor da RFB é organizada em macroprocessos finalísticos e macropro-

cessos de gestão e suporte. A finalidade dos finalísticos é a de gerar um conjunto de valores a serem entregues à sociedade, e para tanto são necessários os de gestão e suporte (RFB, 2017).

O Quadro 5 demonstra a referida Cadeia de Valor, sendo na primeira parte apresentados os macroprocessos finalísticos, ou seja, que dizem respeito ao funcionamento e aos objetivos maiores da organização, representando aqueles processos de trabalho que efetivamente entregam valor às partes interessadas (sociedade, cidadãos, empresas, governo etc.) (RFB, 2017).

Macroprocessos Finalísticos	Valor ou Resultado Proporcionado
<ul style="list-style-type: none"> • Gestão das Políticas Tributária e Aduaneira • Formular e Analisar Propostas de Política Tributária e Aduaneira • Monitorar e Avaliar o Sistema Tributário e Aduaneiro • Acompanhar e Subsidiar a Avaliação das Políticas Públicas Implementadas com Benefício Fiscal 	Aperfeiçoamento dos Sistemas Tributário e Aduaneiro
<p>Gestão do Crédito Tributário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir o Crédito Tributário e a Arrecadação • Gerir Direito Creditório de Contribuinte • Controlar Benefícios Fiscais e Regimes Especiais de Tributação • Monitorar Grandes Contribuintes • Controlar o Cumprimento das Obrigações Acessórias • Atuar na Garantia do Crédito Tributário 	Arrecadação Federal
<p>Fiscalização Tributária e Combate a Ilícitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover a Conformidade Tributária • Realizar Pesquisa e Seleção • Realizar a Fiscalização • Realizar a Vigilância e Repressão • Realizações Ações de Pesquisa e Investigação 	Combate aos Ilícitos e à Evação Fiscal
<p>Controle Aduaneiro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar Processos de Importação e Exportação • Realizar Auditorias de Conformidade Aduaneira e Fiscal • Controlar Processos Aduaneiros Diferenciados • Gerenciar Riscos Operacionais Aduaneiros • Autorizar Intervenientes • Controlar Regimes Aduaneiros 	Eficiência do Controle do Comércio Exterior e Proteção à Sociedade

Continua...

Continuação...

Macroprocessos Finalísticos	Valor ou Resultado Proporcionado
Prevenção e Solução de Litígios Tributários e Aduaneiros <ul style="list-style-type: none"> • Formular Atos Interpretativos e Normativos • Propor a Uniformização da Jurisprudência • Julgar Recursos Administrativos • Subsidiar a Atuação da Defesa no Contencioso 	Segurança Jurídica e Redução de Litígios
Relacionamento com Sociedade, Governos e Organismos Nacionais e Internacionais <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a Moral Tributária • Prestar Orientação e Atendimento • Gerir Ouvidoria • Conduzir Relações Institucionais • Conduzir Relações Internacionais • Realizar a Comunicação social • Gerir Cadastros Tributários e Aduaneiros 	Qualidade dos Serviços Prestados e Fortalecimento do Relacionamento Institucional

Quadro 5. Macroprocessos Finalísticos da Cadeia de Valor da RFB

Fonte: (RFB, 2017)

No Quadro 6 demonstra-se a sequência da referida Cadeia de Valor, correspondente aos macroprocessos de gestão e suporte, que são os que geram valor aos clientes internos da própria instituição. Eles são a base para que os macroprocessos finalísticos possam ser executados (RFB, 2017).

Macroprocessos de Gestão e Suporte
Gestão e Desenvolvimento Organizacional <ul style="list-style-type: none"> • Gerir a Estratégia e o Desempenho Organizacional • Gerir a Estrutura Organizacional • Gerir Portfólio e Projetos • Realizar a Gestão de Processos • Realizar a Comunicação Interna • Gerir Conhecimento e Inovação
Gestão da Conformidade Institucional <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a Integridade Funcional • Promover a Ética Institucional • Gerir Riscos Institucionais • Realizar Auditoria Interna
Gestão Orçamentária e Financeira <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Planejamento Orçamentário • Gerir Execução Orçamentária e Financeira • Realizar Gestão Contábil

Continua...

Continuação...

Gestão de Pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Controle Funcional • Recrutar e Selecionar Pessoas • Capacitar e Desenvolver Pessoas • Gerir Desempenho • Gerir Provimento, Mobilidade e Desligamento de Pessoas • Promover Valorização e Qualidade de Vida no Trabalho
Governança de TI <ul style="list-style-type: none"> • Realizar Governança de TI • Prospectar Inovações e Gerir Necessidades de Soluções de TI • Desenvolver, Adquirir e Implantar Soluções de TI • Manter e Suportar Soluções de TI • Gerir Prestadores de Serviços e Fornecedores de TI • Gerir Segurança de TI
Gestão de Materiais e Logística <ul style="list-style-type: none"> • Gerir Materiais e Serviços • Gerir Imóveis e Obras • Gerir Mercadorias Apreendidas • Realizar Gestão Documental

Quadro 6. Macroprocessos de Gestão e Suporte da Cadeia de Valor da RFB

Fonte: (RFB, 2017)

4.1.2 Objetivos Estratégicos

De acordo com a Portaria RFB 1749/2016, os objetivos estratégicos, ou seja, os fins a serem perseguidos para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão de futuro traduzem as demandas e os desafios a serem enfrentados para o período de 2016 a 2019 e são balanceados nas perspectivas de “Resultado”, “Processos” e “Gestão e Suporte” do mapa estratégico (RFB, 2016b). Os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico da RFB são demonstrados no Quadro 7.

Objetivos Estratégicos	Descrição	Gestor
Perspectiva de Resultados		
Garantir a arrecadação necessária ao Estado, com eficiência e aprimoramento do sistema tributário	Garantir o cumprimento da meta de arrecadação definida na Lei de Diretrizes Orçamentárias, ou sua revisão prevista no Decreto de Execução Orçamentária, a fim de proporcionar os recursos previstos para a execução das políticas públicas em benefício da sociedade, com execução eficiente dos processos tributários e aprimoramento da legislação brasileira	Gabinete da RFB

Continua...

Continuação...

Perspectiva de Resultados		
Contribuir para a melhoria do ambiente de negócios e da competitividade do País	Contribuir para a melhoria do ambiente de negócios e da competitividade do país por meio da simplificação tributária e aduaneira e da prestação de melhores serviços à sociedade	Gabinete da RFB
Garantir segurança e agilidade no fluxo internacional de bens, mercadorias e viajantes	Garantir segurança e agilidade no fluxo internacional de bens, mercadorias e viajantes, com atuação tempestiva e eficaz no combate ao ilícito aduaneiro, e promover a redução do tempo total de permanência dos bens e mercadorias lícitos nos portos, aeroportos e pontos de fronteira e mais facilidade e previsibilidade aos operadores do comércio exterior no cumprimento de suas obrigações aduaneiras	Gabinete da RFB
Perspectiva de Processos		
Aumentar a efetividade de cobrança	Adotar ações proativas e efetivas de cobrança com a finalidade de aumentar a arrecadação	Subsecretário de Arrecadação e Atendimento – Suara
Ampliar o combate ao contrabando, ao descaminho e à sonegação fiscal	Aumentar a efetividade das ações de combate ao contrabando, ao descaminho, à fraude e à sonegação fiscal, com ênfase na atuação institucional integrada, interna e externamente	Subsecretário de Fiscalização - Sufis
Impulsionar a simplificação do sistema tributário	Atuar para a redução da complexidade da legislação tributária e para a simplificação dos processos tributários, mediante articulação com os entes públicos envolvidos e avaliação dos anseios da sociedade civil organizada	Subsecretário de Tributação e Contencioso – Sutri
Ampliar a aplicação da análise de riscos aos controles tributários e aduaneiros	Ampliar e aperfeiçoar a análise de riscos a fim de garantir o fortalecimento dos controles tributários e aduaneiros, potencializando a utilização dos recursos internos e os resultados alcançados	Subsecretário de Arrecadação e Atendimento – Suara
Incentivar o cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras	Elevar o cumprimento espontâneo das obrigações tributárias e aduaneiras por meio do desenvolvimento de ações de incentivo à autorregularização e de elevação da percepção de risco do contribuinte	Subsecretário de Fiscalização – Sufis
Reduzir litígios, com ênfase na prevenção	Desenvolver ações internas e externas visando à redução dos litígios por meio da prevenção e da diminuição do estoque, em quantidade e valor, e do tempo médio de permanência de processos em contencioso administrativo e judicial	Subsecretário de Tributação e Contencioso – Sutri
Contribuir para a facilitação do comércio internacional e do fluxo de viajantes, em articulação com os demais órgãos	Articular a execução de iniciativas, com os atores envolvidos, para o aumento da transparência e agilidade, redução da complexidade da legislação aduaneira e simplificação dos procedimentos aduaneiros, a fim de viabilizar a previsibilidade, a uniformização e a redução do tempo total dos processos aduaneiros	Subsecretário de Aduana e Relações Internacionais – Suari

Continua...

Continuação...

Perspectiva de Gestão e Suporte		
Desenvolver competências, valorizar pessoas e adequar o quadro de pessoal às necessidades Institucionais	Capacitar, desenvolver e valorizar as pessoas considerando as competências individuais essenciais ao alcance da estratégia da Receita Federal e, ainda, prover as unidades organizacionais do quadro de pessoal necessário para o bom desempenho de seu papel institucional e distribuído adequadamente pelo território nacional	Subsecretário de Gestão Corporativa – Sucor
Viabilizar recursos e otimizar sua aplicação para suprir as necessidades de infraestrutura e tecnologia	Assegurar recursos orçamentários, financeiros e logísticos e otimizar sua gestão e alocação de acordo com as prioridades institucionais, além de disponibilizar instalações físicas e infraestrutura tecnológica adequada às atividades de cada unidade, gerando soluções de TI integradas e propiciando um ambiente de trabalho seguro e saudável	Subsecretário de Gestão Corporativa – Sucor
Assegurar um modelo organizacional que favoreça a integração e inovação nos processos	Aperfeiçoar o modelo organizacional, o qual compreende a estrutura organizacional, o regimento interno e os processos de trabalho, para que favoreça a cooperação por meio da visão plena dos processos, da gestão do conhecimento e da troca de experiências entre diferentes processos, além de estimular a criação de um ambiente colaborativo e propício à inovação	Coordenador-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional – Copav
Promover a gestão com foco em resultado	Aperfeiçoar o atual modelo de gestão com vistas a permitir um crescimento de desempenho dos processos de trabalho, baseados na disseminação e aplicação de técnicas de análise e resolução de problemas e gestão de riscos no gerenciamento do dia a dia dos processos, de forma a propiciar um incremento nos resultados alcançados	Coordenador-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional – Copav

Quadro 7. Objetivos estratégicos da RFB

Fonte: (RFB, 2016b)

Neste esquema representado na Figura 2 e no Quadro 7, observa-se, como demonstra inclusive as observações constantes da Portaria RFB 1749/2016, uma aplicação do BSC (*Balanced Scorecard*), adaptado para a RFB. O BSC constitui-se em uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School* (HBS) Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Nesta metodologia são definidas quatro perspectivas, que seriam as dimensões do negócio, decomposto em perspectiva financeira, de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Comparativamente, observa-se no Quadro 8, como pode ser a distribuição das perspectivas.

PERSPECTIVAS	
BSC	RFB
Financeira	Resultado
Clientes	
Processos Internos	Processos
Aprendizado e Crescimento	Gestão e Suporte

Quadro 8. Comparativo de Perspectivas BSC – RFB

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

No comparativo do Quadro 8 percebe-se que as perspectivas financeira e de clientes, muito afinadas com as questões da iniciativa privada não se ajustam, totalmente, à administração pública, devido ao caráter de que se reveste a esfera de atuação estatal, marcada, entre outros fatores, pelo monopólio do negócio, pela vinculação total de sua atuação ao esquema normativo legal, etc. Desta forma, adequar-se o instrumento torna-se necessário, o que não o inutiliza, ao contrário permite sua utilização com todos os benefícios que pode proporcionar a qualquer organização.

Prosseguindo, naturalmente, seja para a administração pública ou privada, a definição de indicadores para avaliar o alcance dos objetivos é item fundamental, ou seja, uma vez definidos os objetivos estratégicos é necessário que sejam estabelecidas formas, indicadores, para avaliar o alcance dos objetivos. No Quadro 9 são demonstrados os indicadores definidos pela RFB.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	FINALIDADE	ABRANGÊNCIA
Garantir a arrecadação necessária ao Estado, com eficiência e aprimoramento do sistema tributário	Índice de Cumprimento da Meta de Arrecadação	Indicador que avalia o alcance da meta de arrecadação	Nacional, Regional e Local
Contribuir para a melhoria do ambiente de negócios e da competitividade do país	A definir		
Garantir segurança e agilidade no fluxo internacional de bens, mercadorias e viajantes	Índice de Presença Fiscal do Controle Aduaneira Pós-despacho	Indicador que mensura a presença fiscal aduaneira nas ações fiscais de Controle Aduaneiro pós-despacho	Nacional e Regional

Continua...

Continuação...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	FINALIDADE	ABRANGÊNCIA
	Tempo Médio Praticado nos Procedimentos Aduaneiros – Importação e Exportação (com desdobramentos)	Indicador que avalia o tempo médio praticado nos procedimentos aduaneiros de importação e Exportação	Nacional e Regional
	Índice de Apreensões	Indicador que avalia o incremento dos resultados das apreensões realizadas nas ações de combate a ilícitos aduaneiros	Nacional e Regional
Aumentar a efetividade de cobrança	Índice de Efetividade da Cobrança Administrativa Especial	Indicador que avalia a efetividade das ações da Cobrança Administrativa Especial	Nacional, Regional e Local
	Índice de Crédito Tributário Garantido	Medir a relação entre o CT garantido (por arrolamento, cautelar fiscal e depósitos judiciais) e o total de CT passível de garantia.	Nacional, Regional e Local
Ampliar o combate ao contrabando, ao descaminho e à sonegação fiscal	Índice de Presença Fiscal do Controle Aduaneiro Pós-despacho	Indicador que mensura a presença fiscal aduaneira nas ações fiscais de controle aduaneiro pós-despacho.	Nacional e Regional
	Índice de Presença Fiscal Tributos Internos	Indicador que mensura a presença fiscal tributaria	Nacional e Regional
	Índice de Apreensões	Indicador que avalia o incremento dos resultados das apreensões realizadas nas ações de combate a ilícitos aduaneiros	Nacional, Regional e Local
	Índice de RFFP – Quantidade dos Autos	Indicador que qualifica as ações de combate a sonegação fiscal com base na quantidade de Representações Fiscais para Fins Penais emitidas	Nacional e Regional
	Índice de RFFP – Valor dos Autos	Indicador que qualifica as ações de combate a sonegação fiscal com base no valor dos Autos de Infração que ocasionaram a emissão de Representações Fiscais para Fins Penais	Nacional e Regional
Impulsionar a simplificação do sistema tributário	A definir		

Continua...

Continuação...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	FINALIDADE	ABRANGÊNCIA
Ampliar a aplicação da análise de riscos nos controles tributários e aduaneiros	Grau de Eficácia da Análise de Riscos de Conformidade – Fiscalização	Indicador que afere a eficácia da análise de riscos operacionais na Fiscalização	Nacional e Regional
	Grau de Eficácia da Análise de Riscos de Conformidade – Despacho de Importação e Exportação (com desdobramento)	Indicador que afere a eficácia da análise de riscos operacionais nos Despachos de Importação e Exportação	Nacional, Regional e Local
	Grau de Eficácia da Análise de Riscos de Conformidade – Glosa de Crédito	Indicador que afere a eficácia da análise de riscos operacionais na Glosa de Crédito	Nacional e Regional
Incentivar o cumprimento das obrigações tributárias e aduaneiras	Índice de Cumprimento das Obrigações Tributárias (com desdobramento)	Indicador que mensura o cumprimento das obrigações tributárias	Nacional, Regional e Local
	Grau de Cumprimento das Obrigações na Importação	Indicador que mensura o cumprimento das obrigações aduaneiras	Nacional, Regional e Local
	Índice de Autorregularização em Quantidade – Fiscalização (com desdobramento)	Indicador que mensura a quantidade de autorregularizações provenientes de ações de incentivo e facilitação	Nacional e Regional
	Índice de Autorregularização em Valor – MACO	Indicador que mensura o valor de autorregularizações provenientes de ações de incentivo e facilitação voltadas aos Maiores Contribuintes	Nacional e Regional
Reduzir litígios, com ênfase na prevenção	Índice de Redução do Estoque de Processos em Litígio	Indicador que mensura a redução do quantitativo de processos em contencioso administrativo de 1ª instância	Nacional
	Índice de Redução do Valor em Litígio	Indicador que mensura a redução do valor total em contencioso administrativo de 1ª instância	Nacional
	Índice de Litigância Administrativa em 1ª Instância de Créditos Tributários - em Quantidade	Indicador que mensura a litigância administrativa em 1ª instância relativamente a quantidade de Créditos Tributários	Nacional

Continua...

Continuação...

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	FINALIDADE	ABRANGÊNCIA
	Índice de Litigância Administrativa em 1ª Instância de Créditos Tributários - em valor (com desdobramento)	Indicador que mensura a litigância administrativa em 1ª instância relativamente ao valor total de Créditos Tributários	Nacional
	Índice de Litigância Administrativa em 1ª Instância de PERDCOMP - em quantidade	Indicador que mensura a litigância administrativa em 1ª instância relativamente a quantidade de PERDCOMP	Nacional
	Índice de Litigância Administrativa em 1ª Instância de PERDCOMP - em valor (com desdobramento)	Indicador que mensura a litigância administrativa em 1ª instância relativamente ao valor de PERDCOMP	Nacional
	Índice de Litigância Administrativa em 2ª Instância de Créditos Tributários - em Quantidade	Indicador que mensura a litigância administrativa em 2ª instância relativamente a quantidade de Créditos Tributários	Nacional
	Índice de Litigância Administrativa em 2ª Instância de Créditos Tributários - em valor (com desdobramento)	Indicador que mensura a litigância administrativa em 2ª instância relativamente ao valor de Créditos Tributários	Nacional
	Índice de Litigância Administrativa em 2ª Instância de PERDCOMP - em quantidade	Indicador que mensura a litigância administrativa em 2ª instância relativamente a quantidade de PERDCOMP	Nacional
	Índice de Litigância Administrativa em 2ª Instância de PERDCOMP - em valor (com desdobramento)	Indicador que mensura a litigância administrativa em 2ª instância relativamente ao valor de PERDCOMP	Nacional
Contribuir para a facilitação do comércio internacional e do fluxo de viajantes, em articulação com os demais órgãos	Tempo Médio Praticado nos Procedimentos Aduaneiros – Importação e Exportação (com desdobramento)	Indicador que avalia o tempo médio praticado nos procedimentos aduaneiros de importação e exportação	Nacional, Regional e Local
Desenvolver competências, valorizar pessoas e adequar o quadro de pessoal às necessidades institucionais	Indicador de Amplitude das Ações de Capacitação	Aferir o percentual de servidores capacitados por unidade	Nacional, Unidades Centrais, Regional e Local
	Indicador de Aprofundamento das Ações de Capacitação	Aferir a media de horas de treinamento por servidor no exercício	Nacional, Unidades Centrais, Regional e Local

Continua...

Continuação...			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	FINALIDADE	ABRANGÊNCIA
	Índice de Adequação da Lotação	Mensurar o Grau de adequação da lotação e a equalização da distribuição da lotação nas unidades da RFB	Nacional
	Índice de Desenvolvimento Gerencial	Aferir o Percentual de dirigentes capacitados em ações de C&D vinculadas a competências gerenciais.	Nacional, Unidades Centrais e Regional
Viabilizar recursos e otimizar sua aplicação para suprir as necessidades de infraestrutura e tecnologia	Nível de Adequação Imobiliária	Verificar a padronização das instalações físicas das unidades da RFB	Nacional, Unidades Centrais e Regional
	Índice de Gestão de Mercadorias Apreendidas	Apurar o desempenho da gestão de mercadorias apreendidas	Nacional, Regional e Local
	Nível de Execução Orçamentária das Despesas de Engenharia e Aquisições	Apurar o percentual de execução das despesas em relação ao referencial	Nacional, Unidades Centrais e Regional
	Índice de Maturidade do Planejamento do PPTI	Medir a qualidade do planejamento anual do Portfolio de Produtos de Tecnologia da Informação	Nacional
Assegurar um modelo organizacional que favoreça a integração e inovação nos processos	A definir		
Promover a gestão com foco em resultado	Índice de Maturidade em Gestão	Avaliar a maturidade de gestão da RFB quanto a gestão Estratégica, de Processos e de Projetos	Nacional
	Índice de Governança de TI	Avaliar a situação de governança de TI na Receita Federal do Brasil (RFB) conforme critérios do TCU	Nacional

Quadro 9. Indicadores Estratégicos da RFB

Fonte: (RFB, 2016b)

Uma vez definidos os indicadores a administração tributária poderá acompanhar a execução de seu planejamento estratégico. Além disso, os próprios indicadores podem ser objeto de avaliação e ajustes, para que possibilitem medir o que se propõem a fazer adequadamente.

4.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SIMILARES DE OUTROS PAÍSES

Nesta seção são abordados, além de elementos do planejamento estratégico, dados históricos e atuais de organizações públicas de outros países, com área de atuação semelhante à da Receita Federal do Brasil. As limitações na obtenção de dados de tais organizações, a princípio evidentes, decorrem da dificuldade de acesso aos mesmos, sendo utilizados basicamente os dados disponibilizados por essas organizações em suas respectivas páginas oficiais na *internet*.

O propósito é obter elementos que possibilitem, ainda que com limitação de informações, analisar os respectivos planejamentos estratégicos de tais órgãos, e buscar identificar similaridades ou divergências relevantes nas suas formas de pensar e organizar suas estratégias de atuação, suas propostas de visão de futuro e seus valores. As estratégias identificadas poderão fornecer indicações, tais como a similitude de problemas enfrentados por esses organismos, tanto no Brasil como em outros países, indicando como traçam estratégias na construção de soluções para enfrentar e superar esses dilemas.

O estudo foca-se nas administrações tributárias, além da brasileira, tratada nos itens precedentes, dos seguintes países: EUA, Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile e Canadá.

4.2.1 Administração Tributária nos EUA

A administração tributária nos EUA é realizada pelo IRS - *Internal Revenue Service*. De acordo com os dados da página da *internet* de citada instituição, o IRS é organizado para desempenhar as responsabilidades do secretário do Tesouro daquele país, sob a seção 7801 do Código da Receita Federal. O secretário tem plena autoridade para administrar e fazer cumprir as leis de receita interna e tem o poder de criar uma agência para fazer cumprir essas leis. O IRS foi criado com base nesta concessão legislativa. A Seção 7803 do *Internal Revenue Code* prevê a nomeação de um comissário da Receita Interna para administrar e supervisionar a execução e aplicação das leis de receita interna (IRS, 2017).

As raízes do IRS voltam-se à Guerra Civil quando o presidente americano Lincoln e o Congresso, em 1862, criaram o cargo de comissário da Receita Interna e decretaram um imposto de renda para pagar as despesas de guerra. O imposto sobre o rendimento foi revogado 10 anos depois. O Congresso reviveu o imposto de renda em 1894, mas o Supremo

Tribunal julgou inconstitucional no ano seguinte. Em 1913, Wyoming ratificou a 16ª Emenda, fornecendo a maioria de três quartos dos estados necessários para alterar a Constituição. A 16ª alteração deu ao Congresso a autoridade para promulgar um imposto de renda. Na década de 50, a agência foi reorganizada para substituir um sistema de patrocínio por profissionais, empregados profissionais. O nome do *Bureau of Internal Revenue* foi alterado para o *Internal Revenue Service*. Apenas o comissário do IRS e o conselheiro chefe são selecionados pelo presidente e confirmados pelo Senado. O Ato de Reestruturação e Reforma do IRS de 1998 levou a reorganização e modernização mais abrangente do IRS em quase meio século. O IRS se reorganizou para se assemelhar bastante ao modelo do setor privado de organização em torno de clientes com necessidades semelhantes (IRS, 2017).

Ainda conforme dados da mencionada página, o IRS é um órgão do Departamento do Tesouro americano e um dos administradores fiscais mais eficientes do mundo. No ano fiscal de 2015, o IRS coletou quase US \$ 3,3 trilhões de receita e processou quase 240 milhões de declarações fiscais, sendo que teria gasto apenas 35 centavos por cada US \$ 100 que recolheu naquele ano fiscal (IRS, 2017).

O Plano Estratégico do IRS a ser trabalhado é o que corresponde ao período de 2014-2017 o qual estabelece os principais objetivos e metas da agência para os próximos quatro anos. O plano reflete as contribuições de cada parte do IRS, fornecendo uma direção para a administração fiscal.

O mapa estratégico de uma organização possibilita uma apreciação visual de sua estratégia, contudo este instrumento não foi localizado na página da organização, o qual seria interessante demonstrar.

4.2.2 Administração Tributária na Argentina

A administração tributária na Argentina é realizada pela AFIP - *Administración Federal de Ingresos Públicos*. Conforme sua página na *internet* (AFIP, 2015) foi possível identificar, a partir da leitura do Plano Estratégico de 2011 a 2015, que a origem da AFIP decorre da integração de três órgãos: DGI - *Dirección General Impositiva*, ANA - *Administración Nacional de Aduanas* e DNRP - *Dirección Nacional e Recaudación Previsional*. A integração iniciou-se em 1997 e seu processo de consolidação se deu com o planejamento estratégico 2007-2010.

A AFIP realiza suas ações operacionais em três áreas especializadas: a DGA - *Direc-*

ción General de Aduanas, a DGI - Dirección General Impositiva e a DGRSS - Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social, através de 664 unidades operacionais e locais que incluem direções regionais, agências, aduanas, distritos, coletorias, divisões de fiscalização, depósitos fiscais, zonas francas, portos, aeroportos, pontos de fronteira e centros de serviço localizado em todo o país. Em cada área, o AFIP desenvolveu unidades específicas para gerenciar os relacionamentos com contribuintes e operações que exigem atenção especial, como grandes contribuintes, grandes operadores de comércio exterior, tributação internacional e restituições aos exportadores (AFIP, 2015).

As atividades centrais e comuns em toda a organização visam o desenvolvimento dos programas e procedimentos de trabalho nas diferentes áreas. Nesse nível, são definidas as atividades de arrecadação, fiscalização, assuntos jurídicos e serviços ao contribuinte; a gestão é planejada e realizada; os recursos humanos, tecnológicos e financeiros são administrados e a coordenação técnica e administrativa. Além disso, a AFIP possui um Instituto de Estudos Tributários, Aduaneiros e de Recursos da Seguridad Social que proporciona um campo de pesquisa, treinamento e divulgação de conhecimento, e possui um Conselho Consultivo formado por representantes de diferentes esferas do setor público e privado, responsável pelo acompanhamento e avaliação da gestão estabelecida nos planos que são anualmente comprometidos com o Chefe do Gabinete de Ministros da Nação (AFIP, 2015).

De acordo com o Plano de Gestão da AFIP 2017, devido às circunstâncias particulares que condicionaram o desempenho da AFIP em 2016, ainda não foi possível formular o novo Plano Estratégico (AFIP, 2017). Em razão deste fato, se analisará o Plano Estratégico 2011-2015, o qual foi utilizado para os fins de comparação objetivados neste trabalho.

Visualmente a Figura 3 demonstra o plano institucional da AFIP. O plano busca demonstrar que as estratégias associadas a cada objetivo serão implantadas nos sucessivos planos de gestão anuais, que incluem as intervenções necessárias e possíveis no âmbito da ação operacional oferecida pela realidade político-econômica do país.

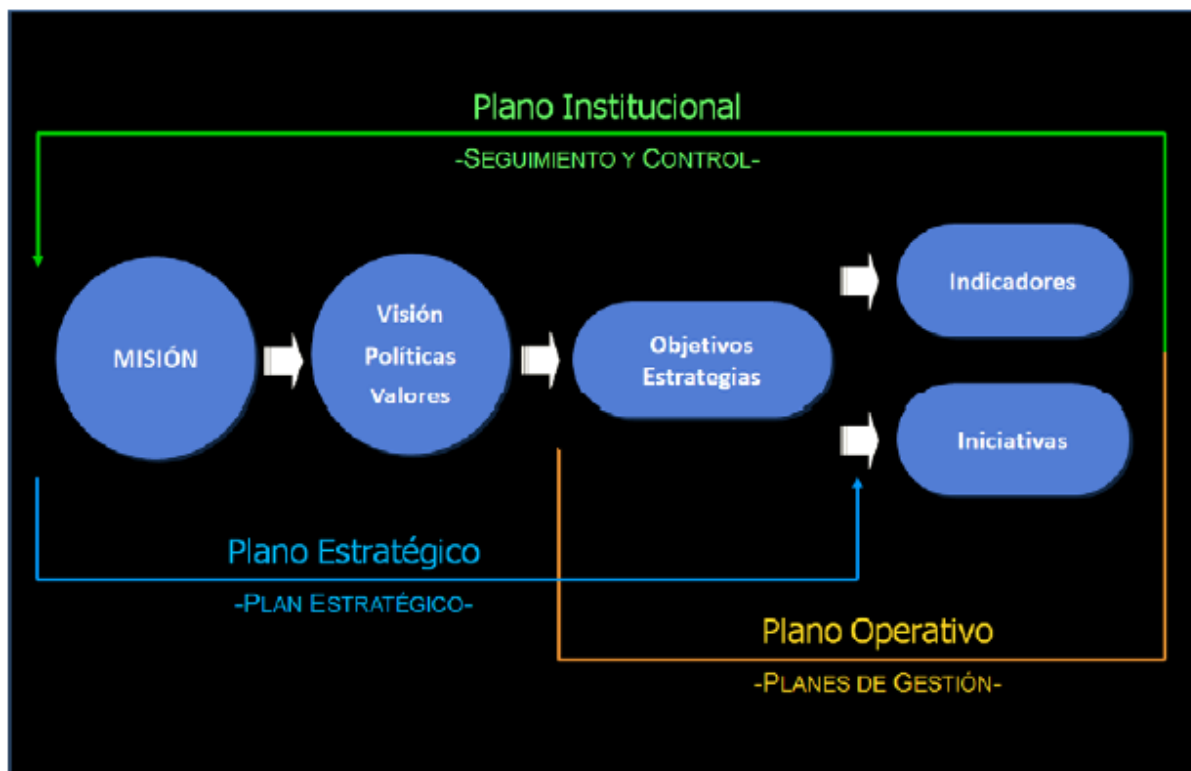


Figura 3. AFIP Plano Institucional
 Fonte: (AFIP, 2015)

4.2.3 Administração Tributária no Paraguai

A administração tributária no Paraguai é realizada pela SET - *Subsecretaría de Estado de Tributación*. No âmbito das disposições do Decreto-Lei de 15 de março de 1990 e da Lei 109 de 1992, a SET é responsável pela aplicação e administração das disposições legais relativas aos tributos fiscais. Como tal, orientará, direcionará e administrará a gestão tributária e fiscal estabelecida na Lei nº 125/91 que estabelece o novo regime tributário, suas reformas; a Lei nº 2421/04, de reorganização administrativa e adequação fiscal e as que as substituam no futuro, bem como o estabelecimento das normas e sistemas para a administração dos impostos, taxas e contribuições a seu cargo, no correspondente à sua liquidação, investigação, fiscalização, determinação, arrecadação, cobrança, aplicação de sanções e processamento de recursos (SET, 2017).

No presente estudo se utilizou o Planejamento Estratégico da SET período de 2014-2018. De acordo com a página da *internet* da organização o Plano Estratégico foi pensado, analisado e debatido por um grande número de funcionários da SET, homens e mulheres que contribuem diariamente com o seu trabalho e colocam seus melhores esforços e compromisso para construir um novo Paraguai, integrando o planejamento a concepção e as ideias do que se

quer e se entende que a instituição deve ser, para assegurar o cumprimento eficiente da sua missão de arrecadador dos principais recursos que o Estado exige para cumprir seus propósitos e responder às necessidades dos cidadãos (SET, 2017).

Ressalte-se que não foi localizado na página da instituição na *internet* o seu mapa estratégico, inviabilizando sua apresentação.

4.2.4 Administração Tributária no Uruguai

No Uruguai a administração tributária fica a cargo da DGI – *Dirección General Impositiva*. Integrando a Administração Central e subordinada ao Ministério da Economia e Finanças, a DGI é a Unidade Executiva responsável pela cobrança de impostos internos e a aplicação efetiva das regras que os impõem. É responsável por obter mais de 83% das receitas do Governo Central. Do ponto de vista do processo de administração tributária, as funções substantivas são atribuídas às Divisões de Atenção, Assistência, Controle Ampliado, Fiscalização, Técnico Fiscal, Interior e Grandes Contribuintes. As funções de apoio ou suporte necessárias para o desempenho das tarefas substantivas são atribuídas principalmente às Divisões de Administração e Sistemas de Informação, que são responsáveis pela gestão de recursos humanos, materiais e tecnológicos. Em termos de distribuição territorial, a DGI tem dois escritórios em Montevidéu, sua sede e um centro de atendimento ao cliente, bem como 44 outros escritórios distribuídos em diferentes locais em todos os departamentos do interior do país (DGI, 2015).

O sistema tributário implementado naquele país em 2007 procurou tornar a carga tributária mais equitativa, aumentando a participação dos impostos diretos. Nesse contexto, a DGI passou de um universo de contribuintes principalmente constituídos por empresas, para outro composto principalmente de pessoas físicas que contribuem para o Imposto de Renda de Pessoas (IRPF), administrando atualmente 2.332.744 contribuintes, dos quais 360.481 são empresas e 1.972.263 são pessoas físicas (DGI, 2015). De outro lado, a maior parte da arrecadação, 61,6% em 2014, veio de impostos sobre o consumo, seguindo-se os impostos sobre o rendimento que, em 2014, representaram 29,9% da coleção bruta total (DGI, 2015).

Além de cumprir seu papel tradicional como arrecadador, a DGI desempenha um papel muito importante na realização e no controle da concessão de benefícios e subsídios estabelecidos pelo Governo Central, como mecanismos de promoção e/ou assistência a diferentes setores da atividade econômica, como, por exemplo, o regime de promoção de

investimentos e habitação de interesse social, o crédito tributário para a venda de gado, o crédito concedido aos licenciados do serviço de taxi. Além disso, a organização desempenhou um papel importante no processo de implementação da Lei de Inclusão Financeira 19.210 de 29 de abril de 2014, sendo responsável por efetuar o benefício da redução do IVA através da concessão de crédito fiscal. Assim, pelo período considerado no plano estratégico, constitui objetivo do Governo Central, continuar o processo de inclusão financeira através da implementação das demais disposições previstas nos regulamentos, apontando para a maior formalização da economia (DGI, 2015).

Utilizou-se o Planejamento Estratégico da DGI para o período de 2015 a 2019, no presente trabalho. Na Figura 4 o Mapa Estratégico da DGI é apresentado de forma a possibilitar sua visualização.

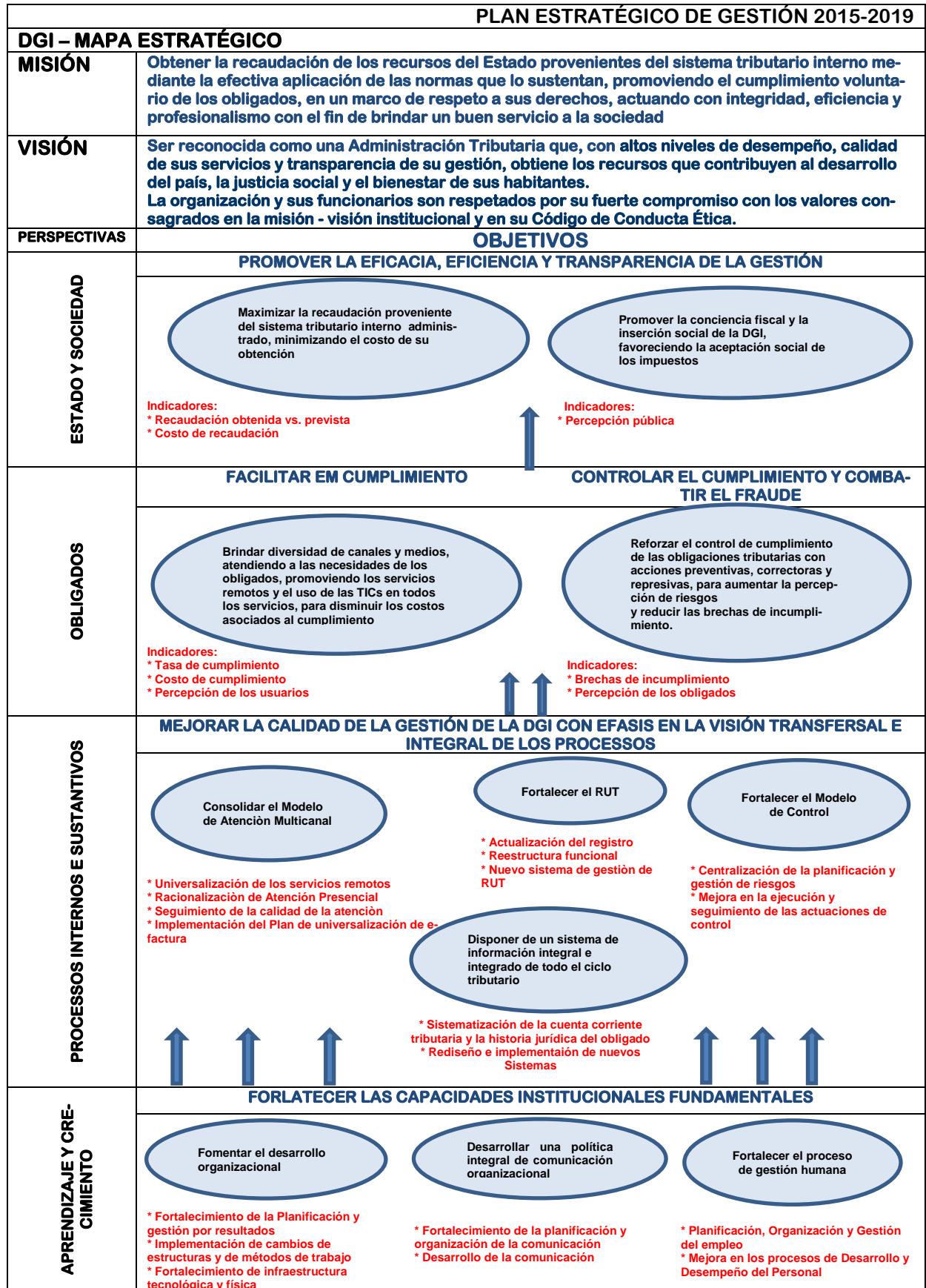


Figura 4. Mapa estratégico da DGI

Fonte: (DGI, 2015)

4.2.5 Administração Tributária no Chile

Quanto ao Chile, a administração tributária daquele país está a cargo do SII – *Servicio de Impuestos Internos*. A administração tributária chilena tem suas raízes no ano de 1902, com a criação da “Administração de Impostos sobre Álcoois”. Em 1912 tornou-se a Direção Geral de Impostos e quatro anos depois, em 1916, foi adicionando o nome "Internos". Por decreto do Ministério das Finanças em 1972, a Direção-Geral dos Impostos Internos é organizada e tem definida sua estrutura. Em 2001, foi promulgada a Lei 19.738 "Regras para Combater a Evasão Fiscal", que modificou várias leis, entre as quais as leis de organização do Serviço de Impostos Internos, Aduana e Tesouro (SII, 2017a).

O planejamento estratégico do SII visa reforçar o objetivo central da organização, com foco na conformidade tributária para garantir os recursos que o país exige para seu desenvolvimento, em condições justas e equitativas. O Modelo de Gerenciamento de Conformidade Tributária busca determinar de forma específica as características comportamentais dos contribuintes e, dessa forma, aplicar a ação proporcional ao risco e ao dano que pode ser causado aos recursos do Estado. Busca-se a implementação de ações que visam facilitar e simplificar o processo tributário para os contribuintes. Os 4 eixos estratégicos definidos são a incorporação do Modelo de Gestão de Conformidade Tributária, a implementação do novo Modelo de Atenção e Assistência ao Contribuinte, completar a implementação da Reforma Tributária e a Instalação do Modelo de Gerenciamento de Processo (SII, 2017b).

Utilizou-se o Planejamento Estratégico do SII para o período de 2015 a 2019, no presente trabalho. O Mapa Estratégico do SII encontra-se demonstrado na Figura 5.

Mapa Estratégico Institucional

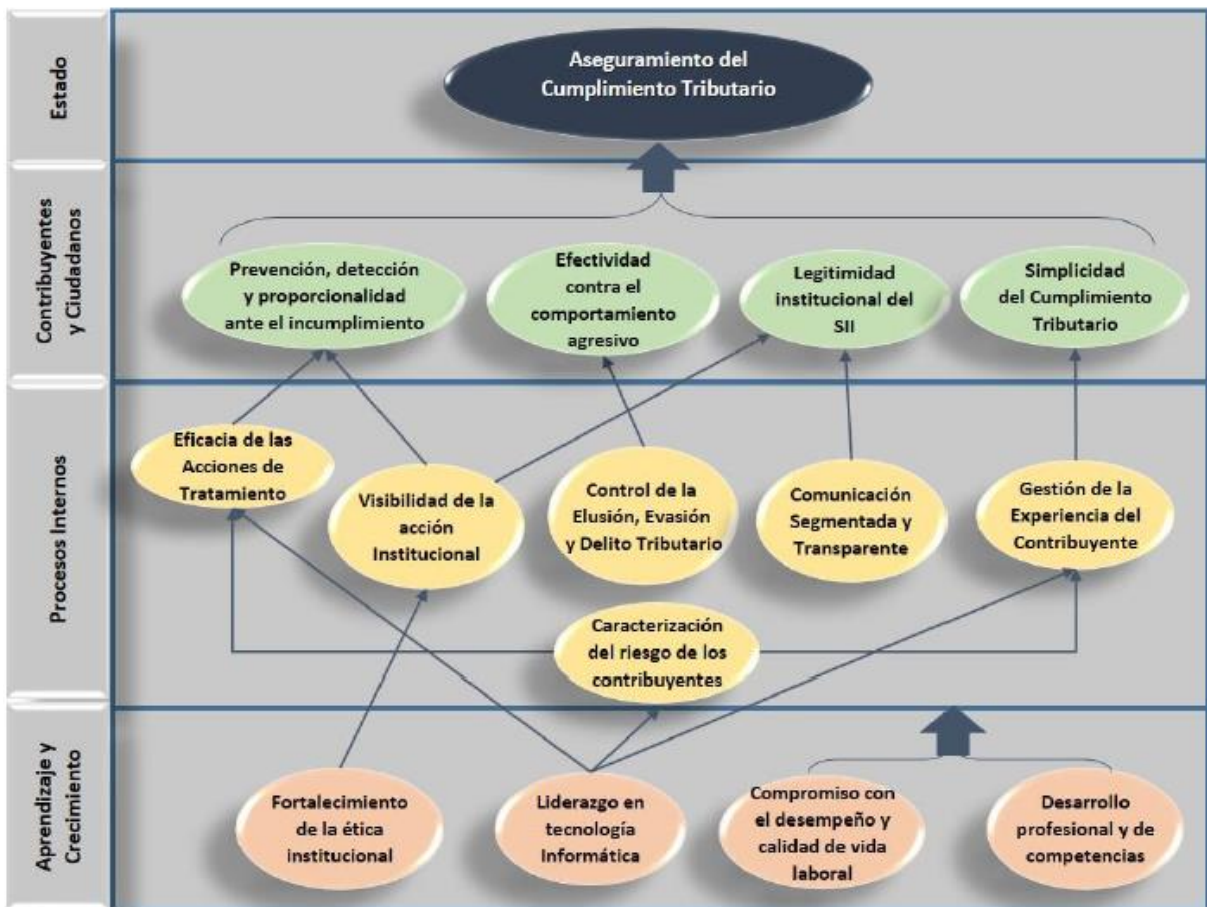


Figura 5. Mapa Estratégico SII

Fonte: (SII, 2017b)

4.2.6 Administração Tributária no Canadá

Quanto ao Canadá, a administração tributária daquele país está a cargo da CRA - *Canada Revenue Agency*. A CRA administra leis fiscais para o Governo do Canadá e para a maioria das províncias e territórios e administra diversos programas de benefícios e incentivos sociais e econômicos entregues através do sistema tributário (CRA, 2017a).

Em 29 de abril de 1999, o Parlamento aprovou a Lei da Agência das Alfândegas e Receitas do Canadá, que estabeleceu a Agência das Alfândegas e Receitas do Canadá. A mudança de *status* de departamento para agência, que ocorreu em 1 de novembro de 1999, ajudou a construir uma organização moderna comprometida com liderança, inovação e atendimento ao cliente. Em 12 de dezembro de 2003, foi criada a Agência dos Serviços de Fronteiras do Canadá (CBSA), que é responsável pelas operações aduaneiras do Canadá. O nome *Canada Re-*

venue Agency foi atribuído em 12 de dezembro de 2005 (CRA, 2017a).

A CRA é responsável pela administração de programas fiscais, bem como pela prestação de benefícios econômicos e sociais. Também administra certos programas fiscais provinciais e territoriais. A CRA promove o cumprimento da legislação e regulamentos fiscais do Canadá e desempenha um papel importante no bem-estar econômico e social dos canadenses (CRA, 2017a)

O sistema tributário canadense baseia-se na autoavaliação e conformidade voluntária. Para que este sistema funcione eficazmente, deve ser justo e ser percebido como tal. Os contribuintes são mais propensos a cumprir a lei quando são tratados de forma justa e têm a informação, o conselho e os serviços de que precisam para cumprir suas obrigações (CRA, 2017b)

O grande objetivo é atender às expectativas e interesses do público, fornecendo informações acessíveis, oportunas e úteis através de seu *site*, *call centers*, mídias sociais e convencionais, e pessoalmente. A CRA visa à proteção da integridade e a equidade do sistema tributário visando o cumprimento das obrigações tributárias por todos. Além disso, visa garantir que os canadenses, especialmente os povos indígenas, os idosos, as pessoas com baixos rendimentos e com deficiência, recebam seus benefícios (CRA, 2017b)

Os avanços na tecnologia da informação possibilitam aos canadenses interagir digitalmente e de forma segura com a CRA, refletida na estratégia de modernização de serviços eletrônicos. Com o crescimento da economia global, se verifica um aumento no não cumprimento voluntário a nível internacional, sendo, pois, uma questão de equidade o empenho em prevenir toda atividade econômica subterrânea, evasão de impostos e planejamento tributário agressivo. A tecnologia serve para ampliar o alcance das soluções de inteligência, incluindo análises preditivas para responder melhor às necessidades e expectativas dos contribuintes. O uso inovador da inteligência de negócios possibilita direcionar recursos com precisão para áreas onde a não conformidade é mais provável. E, ainda, busca trabalhar em parcerias nacionais e internacionais, incluindo outras agências e departamentos governamentais, para ser bem sucedido na sua missão, especialmente nas áreas de atendimento ao cliente e evasão fiscal (CRA, 2017b)

A CRA apresenta um volume de US \$ 485 bilhões em impostos e taxas processados no período 2015 – 2016, sendo que os gastos planejados do órgão para o período 2017-2018 é da ordem de US \$ 4,2 bilhões, o que equivale, considerados esses dados, a um custo de US \$ 0,86 para cada US \$ 100. Além disso, no período referido, foram 31 milhões de declarações de imposto de renda, US \$ 28,6 bilhões em benefícios pagos a 12,8 milhões de beneficiários

(CRA, 2017b).

Utilizou-se o Planejamento Estratégico da CRA para o período de 2017-2018 a 2019-2020, no presente trabalho. A estrutura estratégica da CRA é demonstrada na Figura 6 a seguir.

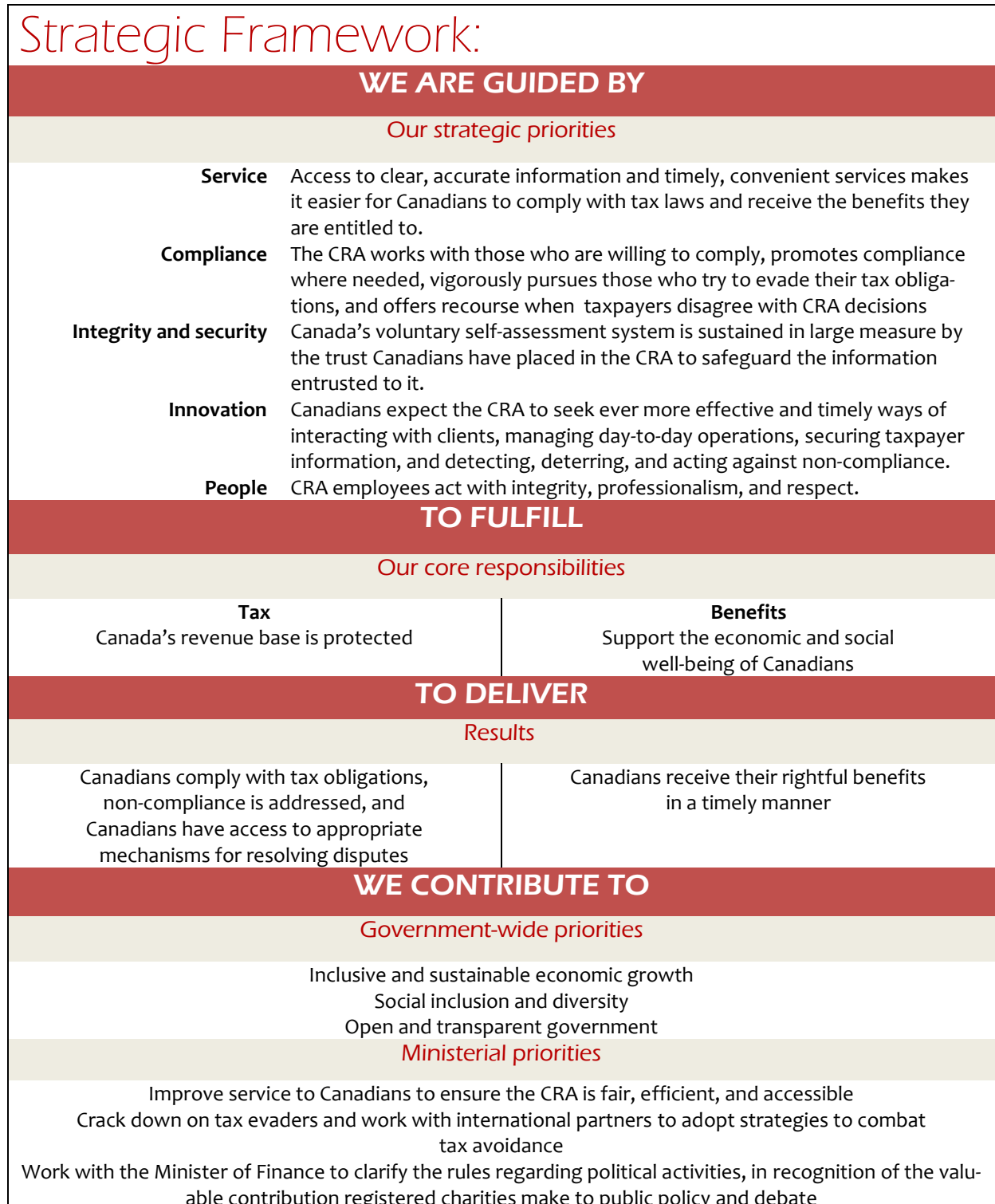


Figura 6. Quadro estratégico CRA

Fonte: (CRA, 2017b)

5 COMPARATIVO DE PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS

Nesta parte do trabalho apresenta-se uma comparação dos planejamentos estratégicos das organizações pesquisadas, procurando demonstrar através de comparações as semelhanças e diferenças nos marcos estratégicos de cada uma delas, ao passo que se realiza uma análise a partir de certos elementos destes marcos, evidenciando aspectos considerados relevantes.

5.1 A MISSÃO

A partir do material obtido sobre as organizações já referidas na seção anterior, foi elaborado um quadro comparativo com o propósito de obter uma análise sobre os elementos fundamentais do planejamento estratégico das organizações a fim de verificar suas semelhanças e diferenças. O Quadro 10 apresenta um panorama sobre a missão, visão de futuro e valores das organizações.

ORGANIZAÇÃO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
RFB	Exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade.	Ser uma instituição inovadora, protagonista na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro, reconhecida pela efetividade na gestão tributária e pela segurança e agilidade no comércio exterior, contribuindo para a qualidade do ambiente de negócios e a competitividade do país.	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito ao cidadão • Integridade • Lealdade com a instituição • Legalidade • Profissionalismo • Transparência
IRS	Fornecer aos contribuintes dos EUA um serviço de alta qualidade, ajudando-os a entender e cumprir suas responsabilidades tributárias e aplicar a lei com integridade e justiça a todos.	Defender a integridade do sistema tributário da nossa nação e preservar a confiança do público através da nossa força de trabalho talentosa, tecnologia inovadora e parcerias colaborativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidade e integridade • Respeito • Melhoria contínua • Inclusão • Abertura e colaboração • Responsabilidade pessoal

Continua...

Continuação...

ORGANIZAÇÃO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
AFIP	Administrar a aplicação, percepção, controle e fiscalização dos tributos nacionais, dos recursos da seguridade social e as atividades relacionadas com o comércio exterior; promovendo o cumprimento voluntário, o desenvolvimento econômico e a inclusão social.	A AFIP se consolidará como uma instituição de excelência, orientada a gerar um clima fiscal que favoreça a economia formal, o emprego registrado e a segurança no comércio exterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Legalidade • Integridade • Vocação de serviço • Profissionalismo • Proatividade • Responsabilidade social
SET	Arrecadar impostos com integridade, eficiência e transparência, facilitando o cumprimento pelo contribuinte de suas obrigações, através da constante inovação em serviços e uma gestão de excelência que visa a tornar cada cidadão um contribuinte responsável e comprometido com o país.	Ser uma das instituições fiscais mais inovadoras e eficientes da América Latina.	<ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Responsabilidade • Transparência • Respeito • Eficiência • Vocação de serviço • Justiça
DGI	Obter a arrecadação dos recursos estatais do sistema tributário interno através da aplicação efetiva das regras que o sustentam, promovendo o cumprimento voluntário dos contribuintes, em um marco de respeito aos seus direitos, agindo com integridade, eficiência e profissionalismo com o fim de prestar um bom serviço à sociedade.	Ser reconhecida como uma Administração Tributária que, com altos níveis de desempenho, qualidade de seus serviços e transparência de sua gestão, obtém os recursos que contribuem para o desenvolvimento do país, a justiça social e o bem-estar de seus habitantes. A organização e seus funcionários são respeitados pelo seu forte compromisso com os valores consagrados na missão - visão institucional e seu Código de Conduta Ética.	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito • Integridade • Eficiência • Profissionalismo • Qualidade dos serviços • Transparência <p>*extraídos da missão e visão</p>

Continua...

Continuação...

ORGANIZAÇÃO	MISSÃO	VISÃO	VALORES
CRA	Administrar tributos, benefícios e programas relacionados e assegurar a observância dos governos em todo o Canadá, contribuindo assim para o bem-estar econômico e social atual dos canadenses.	O CRA é o modelo de administração confiável de impostos e benefícios, proporcionando um serviço e valor incomparável para seus clientes e oferecendo oportunidades de carreira excelentes a seus funcionários.	Os funcionários da CRA atuam com integridade, profissionalismo e respeito* *(Prioridade estratégica: Pessoas)

Quadro 10. Comparativo de Missão, Visão e Valores

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para a análise das missões das organizações, visando comparar seus elementos, as mesmas foram desdobradas em elementos constitutivos, no intuito de promover a visualização do verbo núcleo empregado, ou verbos, havendo mais de uma ação inserida dentro da missão. Ao lado de cada verbo foi apontada a respectiva ação que se pretende executar, realizar, acompanhada de meios que a missão prevê e dos fins que objetiva. No Quadro 11 está demonstrado como ficou o desdobramento referido.

ORGANIZAÇÃO	VERBOS	O QUÊ	MEIOS	FIM
RFB	Exercer	Administração tributária e aduaneira	Justiça fiscal e respeito ao cidadão	Benefício da sociedade
IRS	Fornecer	Serviço de alta qualidade aos contribuintes	Integridade e justiça a todos	Ajudar os contribuintes a entender e cumprir suas responsabilidades tributárias
	Aplicar	Lei		
AFIP	Administrar	A aplicação, percepção, controle e fiscalização dos tributos, recursos da seguridade social e atividades do comércio exterior		Promover o cumprimento voluntário, o desenvolvimento econômico e a inclusão social
SET	Arrecadar	Impostos	Constante inovação em serviços e gestão de excelência	Tornar cada cidadão um contribuinte responsável e comprometido com o país
	Facilitar	Cumprimento das obrigações pelo contribuinte		

Continua...

Continuação...

ORGANIZAÇÃO	VERBOS	O QUÊ	MEIOS	FIM
DGI	Obter a arrecadação	Recursos do sistema tributário interno	Aplicação efetiva das regras que o sustentam	Prestar um bom serviço à sociedade
	Promover	Cumprimento voluntário	Respeito aos direitos dos contribuintes	
	Agir		Integridade, eficiência e profissionalismo	
SII	Assegurar	Cumprimento das obrigações fiscais pelo contribuinte	Aplicando e fiscalizando os tributos internos de forma eficaz e eficiente	Estrita conformidade com a legislação Alcançar performance de excelência para o progresso do país
	Facilitar	Conformidade com a legislação vigente	Probidade, equidade e transparência	
	Favorecer	Desenvolvimento integral dos servidores públicos	Ambiente de trabalho	
CRA	Administrar	Tributos, benefícios e programas relacionados		Bem-estar econômico e social dos canadenses
	Assegurar	Observância		

Quadro 11. Desdobrando a Missão

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A missão da organização remete ao porquê de sua existência. Por que existe, o que realiza, com que meios e o que pretende entregar? Nesta linha de raciocínio percebe-se que uma organização está ancorada naquilo que constitui sua missão. Alterar o caminho necessariamente compreende uma mudança e obviamente uma missão diferente. Naturalmente que o propósito das administrações tributárias, compreendido como principal, é prover os recursos necessários ao Estado para o atendimento de suas necessidades e a viabilização de suas políticas públicas. Contudo, percebe-se que as missões exploradas neste trabalho apenas duas organizações utilizam a expressão arrecadar como verbo núcleo em suas missões, que são a SET e a DGI.

Determinados elementos inseridos nas missões tem conotações e sentidos muito amplos e até mesmo complexos. Não se pretende explorar tais elementos, até porque sua valoração adentraria a esfera de ciências outras, como sociologia e direito, por exemplo. Aqui está se fazendo referência a termos como justiça fiscal, justiça para todos, respeito aos direitos,

equidade, etc. Enfim, esses elementos comportam discussões acaloradas como o conceito de justiça fiscal, para ficar num exemplo. Em países em desenvolvimento temos uma justiça fiscal que poderia ser identificada como profundamente injusta, dado o excesso de tributação sobre bens de consumo e a não tão empenhada tributação sobre o patrimônio e a renda de camadas mais ricas, aprofundando, assim, a diferença social e a desigual distribuição de riquezas. Nesse viés, sem uma intervenção profunda, capaz de realizar mudanças naquilo que poderia ser referido como um injusto sistema tributário, a missão da administração tributária, a partir desta contextualização, pode soar utópica.

Noutro aspecto, das missões detalhadas nos Quadro 10 e 11 destacam-se alguns elementos que chamam a atenção pelo contexto da natureza da organização. Neste sentido, a natureza severa, punitiva e altamente impositiva parece ganhar uma nova conotação, uma flexibilidade e talvez um reconhecimento de que a imposição de regras tributárias não significa necessariamente sua aceitação, sua compreensão e seu cumprimento. Assim, encontram-se expressões como as a seguir elencadas no Quadro 12.

• Fornecer serviço de alta qualidade aos contribuintes
• Ajudar os contribuintes a entender e cumprir suas responsabilidades tributárias
• Promover o cumprimento voluntário
• Facilitar o cumprimento das obrigações pelo contribuinte
• Tornar cada cidadão um contribuinte responsável e comprometido com o país
• Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais pelo contribuinte
• Facilitar a conformidade com a legislação vigente
• Assegurar a observância

Quadro 12. Componentes da missão

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Não se trata obviamente de pura transferência de atribuições ao contribuinte. O sentido das expressões remete à ideia de que a missão da administração tributária é oferecer um serviço de excelência para o cidadão ou contribuinte e uma educação fiscal ativa, promovendo o conhecimento e a aquisição de competências por parte do obrigado perante o fisco e, ainda, a elaboração de normas e o desenvolvimento de tecnologias que facilitem o cumprimento voluntário das obrigações tributárias pelos administrados. Assim, o contexto destes termos indica uma tendência de administrações tributárias que buscam se alinhar numa posição de avanço e modernidade, em conformidade com as possibilidades e a realidade da sociedade atual, dotada de alta tecnologia disponível a uma grande quantidade de pessoas e organizações e,

além disso, em países desenvolvidos, ou em desenvolvimento, demonstra alta conscientização não apenas de direitos, mas de deveres e de proatividade no acompanhamento dos recursos do orçamento público.

Aqui, a partir desta constatação, uma reflexão deve ser colocada, uma vez que o avanço e a modernidade da sociedade contemporânea, não dispensa uma política educação fiscal eficiente e continuada. As missões não refletem essa preocupação. Contudo, pagar tributo ao Estado é, além de um dever, um ato de cidadania, cuja consciência fiscal deve ser permanentemente desenvolvida como um fator de cultura e de participação na manutenção do Estado, desejado e criado pela respectiva sociedade. Assim, constitui missão da administração tributária o desenvolvimento e o fortalecimento desta cultura de cidadania, elemento que a educação fiscal pode ter a capacidade de realizar e manter.

5.2 A VISÃO DE FUTURO

Analisando comparativamente as visões de futuro, o diagnóstico que obtem-se segue representado no Quadro 13.

ORGANIZAÇÃO	VISÃO DE FUTURO	
RFB	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inovar e protagonizar ➤ Efetividade ➤ Segurança e agilidade ➤ Contribuição 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simplificação ➤ Gestão ➤ Comércio exterior ➤ Ambiente de negócios e competitividade do país
IRS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Defender ➤ Preservar ➤ Força de trabalho ➤ Tecnologia ➤ Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integridade do sistema tributário ➤ Confiança do público ➤ Talentosa ➤ Inovadora ➤ Colaborativas
AFIP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidar ➤ Orientar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Excelência ➤ Gerar clima fiscal favorável à economia formal, o emprego registrado e a segurança no comércio exterior.
SET	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inovadora e eficiente

Continua...

Continuação...

ORGANIZAÇÃO	VISÃO DE FUTURO	
DGI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser reconhecida ➤ Obtenção de recursos ➤ Ser (organização e funcionários) respeitados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto desempenho ➤ Qualidade dos serviços ➤ Transparência ➤ Desenvolvimento do país ➤ Justiça social ➤ Bem-estar ➤ Compromisso valores e ética
SII	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser reconhecida nacional e internacionalmente pela 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficácia, eficiência e autonomia de gestão ➤ Controle de evasão e elisão ➤ Potencializar o cumprimento voluntário ➤ Equidade, probidade e transparência ➤ Soluções tecnológicas ➤ Funcionários treinados e comprometidos
CRA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo de Administração Confiável ➤ Proporcionar ➤ Oferecer 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impostos e Benefícios ➤ Serviço e valor incomparável ➤ Oportunidades de carreira excelentes a seus funcionários

Quadro 13. Comparativo da Visão de Futuro

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A visão de futuro revela como a organização imagina-se ao transcorrer de determinado ciclo de tempo, qual a imagem que pretende construir nesse horizonte temporal. Assim, pode-se perceber como ela se considera hoje e como deseja ser reconhecida no futuro, o que indica, de certo modo, um possível roteiro de ajustes que sua estratégia poderia contribuir para tornar possível ou mesmo um roteiro de preservação ou manutenção daquilo que se considera adequado.

Nota-se, neste sentido, a preocupação com a simplificação do sistema em dado caso, enquanto noutro a preservação de sua integridade, o que soa como antagônicos, contudo há de se considerar o contexto de cada administração. É o que se verifica no caso da RFB, almejando ser uma instituição que figure como protagonista e inovadora na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro, de um lado, e de outro, o IRS que aponta para uma preocupação com a defesa da integridade do sistema tributário e preservação da confiança do público. Este cenário demonstra, com segurança, para dois contextos distintos, de um lado uma administração tributária de um país em desenvolvimento, procurando formas de tornar seu sistema tributário mais simples e mais inovador, denotando a ideia de que este sistema precisa de ajustes ou pode ser passível de ajustes que visem à sua melhora e simplificação, ao passo que de ou-

tro lado, talvez devido a um sistema tributário amadurecido e mais robusto, defende-se a preservação de sua integridade e da confiança da sociedade neste sistema. Supõe, portanto, que a sociedade confia no sistema, por isso a visão de futuro almejando preservar esta confiança.

O contexto econômico em que se insere uma administração tributária demonstra ter influência na sua visão de futuro, o que se constata a partir dos exemplos do IRS e CRA, situadas em países considerados desenvolvidos, quando se analisa a visão de futuro alinhada com a manutenção ou preservação da confiança da sociedade em tais organizações, fruto, pois, de um sistema tributário que demonstra estar consolidado e aceito na respectiva sociedade. Some-se a isto o fato da preocupação com as pessoas, repercutida na visão de futuro das referidas organizações, como a força de trabalho talentosa e a preocupação em oferecer oportunidades de carreira excelentes a seus funcionários, respectivamente.

Num contexto geral, comum à maioria das visões de futuro das administrações tributárias, verifica-se a preocupação com a inovação e soluções tecnológicas, além de um almejado reconhecimento e respeitabilidade da instituição e de seus colaboradores, num contexto relacionado com conduta ética e segundo padrões legais.

Para a administração tributária brasileira, o exemplo daquelas administrações tributárias que constroem uma visão de futuro considerando a confiança da sociedade nesta organização e no sistema tributário, defendendo sua integridade e a preservação da confiança, deveria ser, de algum modo, copiado. A sociedade precisa confiar na instituição, valorizá-la e reconhecer suas ações. Neste sentido, uma orientação estratégica voltada a construir essa confiança precisa ser desenvolvida. Simplificar o sistema é importante, mas esta ação, comum às administrações tributárias, não reflete necessariamente confiança da sociedade na organização, mas sim o atendimento de suas demandas. A confiança e o respeito da organização, pela sociedade em geral, requer, por certo, ações outras. É preciso identificar, na sociedade, o que ela espera da administração tributária na realização de sua missão, além de ser um facilitador no cumprimento das obrigações tributárias, e construir uma visão de futuro que considere tal expectativa, sob pena de construir uma orientação estratégica desconectada desta mesma sociedade.

5.3 OS VALORES

Quanto à comparação dos valores das organizações, percebe-se que as informações extraídas destes elementos apresentam pontos em comum e também algumas divergências.

Vê-se, portanto, semelhanças assim como algumas diferenças interessantes na configuração deste referencial estratégico das organizações. Demonstra-se no Quadro 14 a composição destes elementos.

VALORES	RFB	IRS	AFIP	SET	DGI	SII	CRA
• Respeito	■	■	□	■	■	■	■
• Integridade	■	□	■	■	■	□	■
• Lealdade	■	□	□	□	□	□	□
• Legalidade	■	□	■	□	□	□	□
• Profissionalismo	■	□	■	□	■	□	■
• Vocação de serviço	□	□	■	■	□	□	□
• Transparência	■	□	□	■	■	■	□
• Honestidade	□	■	□	□	□	□	□
• Melhoria contínua	□	■	□	□	□	□	□
• Probidade	□	□	□	□	□	■	□
• Inclusão	□	■	□	□	□	□	□
• Equidade	□	□	□	□	□	■	□
• Excelência	□	□	□	□	□	■	□
• Compromisso	□	□	□	□	□	■	□
• Abertura e colaboração	□	■	□	□	□	□	□
• Responsabilidade Pessoal	□	■	□	□	□	□	□
• Responsabilidade Social	□	□	■	□	□	□	□
• Responsabilidade	□	□	□	■	□	□	□
• Proatividade	□	□	■	□	□	□	□
• Eficiência	□	□	□	■	■	□	□

Continua...

Continuação...

VALORES	RFB	IRS	AFIP	SET	DGI	SII	CRA
• Qualidade dos serviços							
• Justiça							

Quadro 14. Valores - Administrações Tributárias

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A terminologia adotada na designação dos valores pelas organizações contém elementos que podem ser considerados equivalentes ou senão de conceitos muito próximos, como o são, por exemplo, os termos Honestidade, Probidade e Integridade, que uma vez tomados nesta acepção estão presentes em todas as organizações do Quadro 15. Pode-se ainda, nesta linha de raciocínio, considerar como de conceitos parecidos os termos Profissionalismo e Vocação de Serviço. As administrações tributárias, portanto, são muito similares no que respeita à sua orientação para uma postura que denota integridade da instituição e de seus membros, assim como uma preocupação marcante no sentido de que sua atuação demonstre uma postura profissional e especializada no trato de suas atribuições.

Estas conclusões foram obtidas a partir da leitura dos dados disponíveis dos respectivos planejamentos estratégicos e permitem concluir neste sentido. Os valores honestidade, probidade e integridade guardam estreita relação no sentido de obtenção de confiança da sociedade interna e externa, transmitindo o conceito de honestidade e conduta ética nas ações da organização. Neste sentido, segue também que a vocação para o serviço, orientado segundo o ideal de oferecer um tratamento adequado ao cidadão visando satisfazer suas necessidades em relação ao fisco, constitui-se em obrigação da organização e requer certamente o adequado profissionalismo para o trato das delicadas questões tributárias, resultando num bom serviço aos cidadãos destinatários de seus serviços (AFIP, 2015; CRA, 2017b; DGI, 2015; IRS, 2017; SET, 2014; SII, 2017b; SRFB, 2016).

O Quadro 15 também indica que alguns dos valores organizacionais são comuns à maioria das administrações tributárias nacionais, como é o caso dos termos Respeito, Integridade, Profissionalismo e Transparência. Por seu turno alguns termos que designam valores surgem menos vezes. Assim são os casos dos valores Lealdade, Legalidade, Melhoria Contínua, Inclusão, Compromisso, Abertura e Colaboração, Responsabilidade Pessoal, Responsabilidade Social, Responsabilidade, Proatividade, Eficiência, Qualidade dos Serviços e Justiça. Explora-se um pouco mais os conceitos destes valores organizacionais diferentes, por assim

dizer, conforme adiante, no intuito de compreender seu uso ou o seu contexto, alertando que quanto aos valores Honestidade e Probidade foram referidos como sinônimos de Integridade, anteriormente referidos.

Entre aqueles valores defendidos no referencial estratégico da RFB, estão a lealdade com a instituição e a legalidade. A definição dos valores estabelecidos no planejamento estratégico da organização não se encontra estabelecida pela Portaria RFB 1749/2016, que aprova a estratégia, os indicadores estratégicos e os projetos estratégicos institucionais da RFB para o período de 2016 a 2019 (RFB, 2016b). A partir do contexto dos mesmos, infere-se que a lealdade com a instituição informa o respeito à conduta ética perante a organização, compreendendo, portanto, que o profissional da organização seja leal para com ela, preservando no desempenho de suas atribuições o trato adequado, conforme as normas legais e o código de conduta, das informações de que dispõe em razão de seu ofício. A legalidade, por seu turno, compreende a observância do arcabouço normativo que disciplina a atuação da organização e de seus membros, dado que na esfera tributária constitui-se imperativo, a partir de comando constitucional, a estrita observância ao princípio da legalidade.

Os valores melhoria contínua, inclusão, abertura e colaboração e responsabilidade pessoal são referidos no planejamento estratégico do IRS. As definições para os mesmos formulada naquele documento informam que se trata, quanto à melhoria contínua, à busca em realizar o melhor que se pode no momento, ao mesmo tempo em que se abraça a mudança com o propósito de melhorar no futuro; a inclusão propõe abrigar a diversidade de conhecimentos, experiências e perspectivas; abertura e colaboração visam ao compartilhamento de informações e colaboração, no sentido de valorização do trabalho em equipe; e a responsabilidade pessoal corresponde ao fato de assumir responsabilidade por suas ações e decisões e ao propósito de aprender e crescer a partir dos erros e conquistas da organização (IRS, 2017). O valor responsabilidade pessoal do IRS corresponde ao valor responsabilidade da SET, pois este corresponde ao sentido transparência dos atos e de reconhecimento e aceitação das consequências de suas ações (IRS, 2017; SET, 2014).

Quanto aos valores compromisso, equidade, excelência, responsabilidade social, proatividade, eficiência, qualidade dos serviços e justiça, observam-se conceitos alinhados como a seguir se descreve.

Compromisso corresponde à firmeza de propósitos visando o uso das capacidades da organização para realizar seus desafios e objetivos. Equidade e justiça correspondem à noção de dar a cada um o seu devido, sem discriminação, um agir imparcial e legal, para proporcionar um tratamento igual todos conforme seus direitos. Por seu turno, excelência, eficiência e

qualidade de serviços tem correspondência no sentido do desenvolvimento das funções e tarefas de forma ótima e buscando a inovação, realizando um serviço de qualidade, eficiente e eficaz, que contribua para o desenvolvimento do país (AFIP, 2015; DGI, 2015; SET, 2014; SII, 2017b).

Responsabilidade social e proatividade são valores constantes do planejamento estratégico da AFIP. Nos documentos disponíveis não foi possível identificar o conceito a eles atribuído. Explorando o tema, infere-se que a responsabilidade social tem a conotação de adoção de posturas e ações de forma voluntária visando o bem estar dos colaboradores da organização e também da sociedade. Pode, talvez, abranger também o aspecto de inclusão social que corresponde a uma preocupação estratégica da organização, no sentido de defender o emprego formal dos cidadãos e combater a evasão de receitas da seguridade social. Quanto à proatividade, pelo que se percebe do planejamento estratégico, este termo, que remete à ideia de antecipação ou à capacidade de agir para influir em determinadas situações, guarda relação com a participação proativa nas questões normativas, legislativas, que tenham relação com a atividade da organização. Assim, atuar proativamente propondo mudanças legislativas necessárias para fortalecer a legislação tributária e aumentar a eficácia de sua atuação (AFIP, 2015).

Aqui cabe ponderar, no caso brasileiro, que alguns valores, ainda que presentes em suas ações, não se revelam no seu planejamento estratégico. A orientação estratégica poderia incorporar valores como comunicação eficiente com a sociedade, alinhando este elemento com a orientação estratégica de futuro que esteja conectada com as expectativas da sociedade para com a administração tributária. O valor transparência, presente no planejamento estratégico da RFB, não se realiza sem um valor de comunicação eficiente. A realização daquele depende deste outro. De outro lado, a cooperação e colaboração com outras administrações tributárias não se mostra como um valor, em que pese possa se realizar nas suas ações. A cooperação, seja a nível interno ou externo, na sociedade contemporânea, parece ser essencial.

5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Nesta etapa são apresentados os dados dos objetivos estratégicos das organizações estudadas, com o propósito de também realizar uma comparação entre eles, visando identificar semelhanças ou diferenças. As semelhanças indicam naturalmente que essas organizações perseguem objetivos idênticos na medida em que os desafios que enfrentam são similares, ao passo que as divergências podem mostrar outros rumos e desafios que devido às peculiarida-

des de seus países são vivenciados. No caso da RFB, os desafios estratégicos estão demonstrados no item 4.1.2.

5.4.1 Objetivos Estratégicos do IRS

Os objetivos estratégicos do IRS 2014-2017 fornecem uma direção central para a consecução de sua missão e visão de futuro. Os dois principais objetivos estratégicos se alinham às áreas de serviço e fiscalização. O IRS defende que para alcançar seus objetivos, deve-se investir na base estratégica para a excelência organizacional, sendo o corpo de funcionários o bem mais valioso na administração fiscal efetiva, dado que sem uma força de trabalho de alta qualidade e dedicada, não se pode enfrentar riscos de um ambiente externo de complexidade crescente, sendo necessário que sejam fornecidos sistemas, processos e ferramentas de tecnologia de classe mundial, além de encorajar o pensamento inovador e fomentar uma cultura de melhoria contínua e um sistema de gerenciamento de risco corporativo forte que permita identificar desafios emergentes e abordá-los antes que eles impactem as operações (IRS, 2017).

Os dois principais objetivos estratégicos são: oferecer serviços de alta qualidade e oportunos para reduzir o peso para os contribuintes e incentivar a conformidade voluntária, visando incorporar as perspectivas dos contribuintes, acelerar a resolução dos seus problemas, fornecer orientações oportunas e implantar opções digitais que complementam os canais de serviço tradicionais; e aplicar a lei tributária para garantir o cumprimento das responsabilidades tributárias e combater a fraude. Cada objetivo é baseado em resultados e é suportado por vários objetivos, que, por sua vez, são suportados por estratégias executáveis (IRS, 2017). No Quadro 15 são demonstrados os objetivos estratégicos do IRS.

Base Estratégica para Excelência Organizacional	Investir na força de trabalho e capacidades fundamentais necessárias para alcançar a missão e oferecer alto desempenho para contribuintes e partes interessadas.
Objetivo	Estratégias

Continua...

Continuação...

<p>1. Ser o melhor lugar para trabalhar no governo, construindo uma forma de trabalho altamente talentosa, diversificada e cultivando um ambiente de inclusão e colaborativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar as necessidades da força de trabalho e simplificar a contratação e o processo de entrada para atrair talentos altamente qualificados e diversos. • Promover um ambiente colaborativo e inclusivo que valorize o engajamento e gera inovações através de diversas ideias e experiências. • Estabelecer práticas de gerenciamento de conhecimento que capturam conhecimentos especializados em toda a empresa, divulguem melhores práticas e promovam o compartilhamento de conhecimento em todas as divisões. • Promover a progressão na carreira e as oportunidades de rotação que compartilham conhecimento, reter o talento, acelerar o avanço dos melhores desempenhos e criar futuros líderes. • Capacitar os funcionários com as ferramentas e treinamento para desenvolver a proficiência de habilidades e melhorar o desempenho do negócio.
<p>2. Garantir um ambiente seguro que protege a segurança de nossas pessoas e a segurança de nossas instalações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir instalações seguras e um ambiente de trabalho seguro para nossos funcionários. • Promover uma cultura em que todos assumam a responsabilidade pessoal pela segurança e segurança de pessoas, instalações e dados do IRS. • Manter a continuidade dos planos de operações e tomar as devidas precauções para a proteção dos sistemas e instalações do IRS.
<p>3. Implementar e manter um programa de gestão de riscos que identifica riscos emergentes e os mitiga antes de impactar o desempenho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar estruturas de governança, políticas, procedimentos e treinamento que sirvam de suporte para o programa de gerenciamento de riscos. • Fortalecer o gerenciamento de desempenho em todo o IRS para identificar com rapidez e precisão os desafios e abordá-los antes que o desempenho seja afetado. • Melhorar o fluxo de comunicação entre todas as camadas de gerenciamento para garantir que os riscos emergentes sejam devidamente elevados através da cadeia de gerenciamento. • Estabelecer procedimentos de relatórios de rotina para partes interessadas externas sobre riscos operacionais.
<p>4. Melhorar a eficiência operacional e gerir eficazmente os custos, otimizando em toda a empresa alocação de recursos e racionalização dos processos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alocar capital humano e recursos financeiros para cumprir as principais prioridades do IRS e atender às necessidades emergentes. • Colaborar em toda a empresa para implementar abordagens empresariais consistentes e coordenar respostas conjuntas às principais prioridades. • Simplificar políticas, procedimentos e processos e avaliar o impacto a jusante para melhorar a produtividade operacional e obter eficiências.

Continua...

Continuação...

<p>5. Investir em inovação e tecnologia de segurança necessária para proteger dados do contribuinte e apoio ao contribuinte, parceiros e necessidades de negócios do IRS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir uma arquitetura comum e robusta de tecnologia e dados para aprimorar a administração básica de impostos, oferecer suporte a operações econômicas e proteger os dados, sistemas e redes do IRS contra violações de segurança. • Desenvolver recursos de autenticação e a tecnologia necessários para expandir serviços digitais seguros para os contribuintes. • Permitir fluxo de trabalho eletrônico que reduz ou elimine o processamento manual. • Desenvolver ainda mais um ambiente de tecnologia flexível e ágil que permita às TI atender melhor as necessidades do negócio. • Fornecer a nossa força de trabalho tecnologia confiável e avançada que melhora o desempenho e permite flexibilidade.
<p>6. Implementar na organização capacidades analíticas e de investigação para tomar oportunamente, decisões informadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver sofisticados recursos de análise e pesquisa que identifiquem a visão, visualizem tendências e prevejam problemas e demandas de negócios. • Aplicar análises e pesquisas para melhorar a eficácia do programa e promover um ambiente de tomada de decisão oportuna e baseado em dados.
<p>Objetivo I</p>	<p>Entregar serviços de alta qualidade e tempestivos para reduzir a carga dos contribuintes e incentivar o cumprimento voluntário.</p>
<p>Objetivos</p>	<p>Estratégias</p>
<p>1. Projetar serviços personalizados com abordagens com foco no atendimento ao cliente digital, para encontrar necessidades, preferências e comportamentos de adesão a fim de facilitar o cumprimento voluntário.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar segmentos de contribuintes exclusivos e entender suas necessidades e preferências. • Incorporar as necessidades, expectativas e <i>feedback</i> dos contribuintes e alavancar dados de declaração de retorno e resultados de execução para projetar programas e serviços mais adaptados com foco em opções de serviços digitais. • Testar e lançar conceitos com contribuintes e usar uma abordagem por etapas para implementar novos, ou refinar programas, serviços e serviços existentes.
<p>2. Entregar programas de assistência, comunicação e educação livres e com foco para assistir o contribuinte no entendimento das responsabilidades fiscais e o conhecimento de novas leis tributárias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar produtos e comunicações fiscais usando linguagem e terminologia fáceis de entender. • Incorporar previsões derivadas de demanda de serviço na concepção de produtos e comunicações fiscais. • Identificar os principais riscos de conformidade e desenvolver campanhas proativas de comunicação e educação que ajudem os contribuintes a entender e cumprir as responsabilidades fiscais e reduzir os erros. • Iniciar a educação e divulgação interna e externa adicional sobre o papel do <i>Contribuinte Advocate Service</i>, uma voz independente dentro do IRS que auxilia tanto os contribuintes como os funcionários na resolução de problemas com o IRS. • Usar os canais mais adequados para oferecer campanhas de divulgação e educação adequadas que atendam às diversas necessidades dos contribuintes e aumentem a compreensão das responsabilidades fiscais. • Fornecer regulamentos e orientações oportunas, claras e acionáveis para facilitar a conformidade do contribuinte e da comunidade fiscal.

Continua...

Continuação...

<p>3. Fornecer a assistência oportuna através de um ambiente de serviço multi-canal para incentivar os contribuintes a cumprir as obrigações fiscais e resolver corretamente suas questões.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prever com precisão a demanda e planejar serviços que atendam às necessidades dos contribuintes da forma mais rápida e eficiente. • Expandir a disponibilidade de informações digitais e acessibilidade de canais digitais para melhorar as interações dos contribuintes. • Fornecer serviços assistidos precisos, eficientes e oportunos e implantar soluções de tecnologia inovadoras para reduzir o tempo de espera dos contribuintes. • Usar uma visão holística das interações dos contribuintes para fornecer uma experiência coordenada e consistente em todos os canais.
<p>4. Fortalecer a prevenção de fraudes e fornecer a assistência imediata para apoiar vítimas de roubo de dados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Balancear a velocidade de entrega de restituição com a garantia da identidade do contribuinte para permitir o processamento seguro e oportuno do retorno de imposto. • Usar dados de terceiros, modelagem de risco e uma visão histórica das interações dos contribuintes para evitar fraudes antes de processar declarações fiscais. • Permitir ajustes oportunos em políticas e procedimentos para responder com agilidade a fraude emergente. • Educar contribuintes e profissionais fiscais sobre fatores de risco de fraude, esquemas de fraude e métodos de prevenção. • Assegurar que vítimas de roubo de identidade e outras fraudes recebam aviso prévio e assistência com a resolução de suas contas fiscais.
<p>5. Reduzir a carga do contribuinte e aumentar a precisão de retorno no arquivamento através de processamento oportuno e eficiente da administração tributária.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir a disponibilidade de arquivamento eletrônico e fornecer ferramentas de pagamento de fácil acesso para todos os contribuintes. • Acelerar o recebimento de devoluções de informações para melhorar a correspondência de documentos e validar a precisão de retorno anteriormente. • Fornecer aos contribuintes acesso on-line aos dados da sua conta para obter informações e facilitar a autoidentificação e a resolução de erros.
<p>6. Melhorar a entrega de serviços e apoio eficaz da administração tributária no fortalecimento das relações com a comunidade tributária e parceiros governamentais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar com nossos parceiros para definir papéis em evolução e melhorar a capacidade do contribuinte de navegar no sistema fiscal. • Aumentar a nossa compreensão das necessidades da comunidade tributária e incorporar a sua perspectiva nos nossos programas de prestação de serviços. • Fornecer informações, comunicações e serviços oportunos para a comunidade fiscal para apoiar a administração fiscal efetiva. • Participar da comunidade fiscal em questões emergentes e planejar e implementar em conjunto legislação e iniciativas. • Projetar, implementar e manter ferramentas eletrônicas que facilitem o intercâmbio seguro de dados e informações precisas com parceiros.

Continua...

Continuação...

<p>7. Aumentar a qualidade dos serviços tributários, fortalecendo o desenvolvimento, a educação e as ferramentas fornecidas à comunidade profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecer assistência, treinamento e ferramentas focados para a comunidade profissional tributária que efetivamente comunica e aumenta a consciência de suas responsabilidades no apoio à administração tributária. • Assegurar a competência profissional tributária usando educação continuada, testes disponíveis e requisitos de adequação que garantam a precisão e consistência de seus registros de impostos.
<p>Objetivo II</p>	<p>Aplicar efetivamente a lei para garantir a conformidade com responsabilidades tributárias e combater a fraude.</p>
<p>Objetivos</p>	<p>Estratégias</p>
<p>1. Fazer cumprir a conformidade nacional e internacional, fortalecendo o conhecimento, adotando abordagens inovadoras e simplificação de procedimentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capturar conhecimentos em áreas de alto risco de não conformidade, aumentar a conscientização dos funcionários sobre questões fiscais, global e doméstica, e compartilhar conhecimento através da divulgação das melhores práticas e ferramentas. • Identificar e implantar abordagens de fiscalização inovadoras que possibilitem uma maior cobertura de conformidade e melhorem a produtividade dos esforços de fiscalização. • Fortalecer as atividades de fiscalização conjunta com agências nacionais e internacionais de fiscalização. • Personalizar abordagens de fiscalização com base na análise da demografia dos contribuintes, dos comportamentos históricos dos contribuintes e dos impactos derivados do serviço. • Reduzir a complexidade dos procedimentos de fiscalização para melhorar a eficiência e reduzir o fardo.
<p>2. Deter e resolver prontamente a não conformidade, protegendo a receita de fraude e garantindo a arrecadação da receita.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Balancear os esforços de execução para manter a cobertura, ao abordar esquemas emergentes de não conformidade e fraude. • Acelerar a resolução do caso, automatizando o processamento de dados, a melhoria das capacidades de correspondência de documentos e fornecendo acesso oportuno ao retorno de informações. • Usar dados de relatórios de informações de terceiros para aplicar ações de fiscalização oportuna que assegure a proteção de receita e aumente a precisão da cobrança de receita. • Aumentar a conscientização pública sobre as consequências da fraude e da evasão fiscal.
<p>3. Construir e manter a confiança pública antecipando e tratando a necessidade dos setores isentos de impostos para uma clara compreensão das suas responsabilidades legais-fiscais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir transparência e responsabilidade em todas as interações de serviços, facilitando a navegação no IRS. • Acelerar e melhorar a resolução de problemas em todas as interações dos contribuintes. • Fornecer aos contribuintes educação e orientação para ajudá-los a entender e aderir à lei tributária. • Implantar sistemas avançados de tecnologia da informação e abordagens criativas para atender com eficiência e produtividade no processo da carta de determinação.

Continua...

Continuação...

<p>4. Identificar tendências, detectar áreas de riscos altas de não conformidade e priorizar abordagens de fiscalização aplicando investigação e análises avançadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar as mudanças nas tendências ambientais e do setor e analise o retorno fiscal histórico e os dados de terceiros para identificar o não-cumprimento existente e emergente. • Implementar ferramentas que permitem que o IRS compartilhe facilmente dados e use análises em divisões em tempo hábil. • Desenvolver modelos e avaliações de não conformidade e risco de fraude para aprimorar os esforços de prevenção e detecção. • Aplicar análise e melhorar sistemas automatizados para identificar prioridades estratégicas e áreas de foco para execução. • Desenvolver ferramentas automatizadas que otimizem a seleção de casos e direcionem os recursos para o fluxo de tratamento mais apropriado.
<p>5. Tratar as não conformidades, melhorando dados, informações e partilha de conhecimentos com a comunidade fiscal e parceiros do governamentais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a tempestividade, acessibilidade e integridade de dados seguros trocados com parceiros nacionais e internacionais. • Facilitar a coleta de dados necessários a partir de reportagens de informações. • Compartilhar as melhores práticas e incentive a colaboração com a comunidade fiscal e parceiros governamentais através do uso de redes externas.
<p>6. Melhorar a conformidade e reduzir o risco de fraude através de parcerias fortes com comunidade fiscal profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a infraestrutura do programa preparador de retorno e desenvolver uma visão abrangente dos retornos preparados para avaliar a precisão. • Aumentar os programas focados na melhoria da precisão e conformidade do preparador. • Facilitar o cumprimento das principais empresas de preparação de impostos e seus funcionários com registro e quaisquer outros requisitos do preparador.

Quadro 15. Objetivos Estratégicos do IRS

Fonte: (IRS, 2017)

No planejamento estratégico, o IRS definiu objetivos de desempenho visando medir o sucesso na prestação de serviços com qualidade e a tempo, aplicando a lei e investindo nas capacidades necessárias para o alcance de sua missão. Os indicadores são apresentados no Quadro 16.

Indicador	Objetivo	Meta 2017	Índice atual	Ano
<p>Índice de Satisfação do Cliente Americano (ACSI)</p>	<p>Monitorar a satisfação geral contribuinte individual com os processos de declaração de impostos para ambos os retornos eletrônicos e em papel</p>	75	72	2013
<p>Envolvimento dos funcionários</p>	<p>Medir o envolvimento dos funcionários com base em perguntas da Pesquisa Anual do <i>Office of Personal Management (OPM)</i> e um índice desenvolvido pelo IRS para comparar com outras grandes agências federais com 20 mil funcionários civis ou mais</p>	Quartil superior de todas as grandes agências	IRS ocupa o 8º lugar de 15, para grandes agências	2013

Continua...

Continuação...

Indicador	Objetivo	Meta 2017	Índice atual	Ano
Taxa de Conformidade Voluntária	Medir o valor do imposto que é pago de forma voluntária e a tempo em relação à estimativa do total do passivo tributário verdadeiro, que inclui todos os impostos devidos - ambos pagos e restantes devido. Esta taxa de conformidade reflete o impacto combinado de não-declaração, subnotificação e pagamento insuficiente	86%	83%	2011
Índice de satisfação da execução (aplicação da lei)	Avaliar a nossa satisfação com os contribuintes durante os processos de execução utilizando o resultado da satisfação da execução, o que tenta medir a medida em que os contribuintes que foram contatados como parte dos esforços de conformidade do IRS sentem que o processo foi satisfatório, independentemente do resultado final da atividade de execução	75%	72%	2012
Índice de satisfação do serviço	Monitorar a nota de satisfação do serviço que tenta medir a medida em que os contribuintes que entraram em contato com o IRS para obter assistência acham que o serviço prestado foi satisfatório.	94%	91%	2013
Taxa de arquivo eletrônico para retornos individuais	Medir a porcentagem de todos os principais retornos individuais arquivados eletronicamente	90%	83%	2013
Taxa de arquivo eletrônico para retornos empresariais	Medir a porcentagem de todos os principais retornos comerciais arquivados eletronicamente	50%	40%	2013
De ponta a ponta	Acompanhar a disponibilidade de software e componentes do sistema de sistemas críticos IRS e disponibilidade para o cliente em vários locais do IRS.	99%	99%	2014
Interações de serviços disponíveis eletronicamente	Acompanhar a porcentagem de serviços eletrônicos disponíveis para o contribuinte no IRS.gov em relação aos serviços mais frequentes prestados ao contribuinte em todos os canais, incluindo <i>web</i> , telefone, <i>walk-in</i> e correio postal.	75%	50%	2014
Interações de serviços processadas eletronicamente	Acompanhar a porcentagem de interações eletrônicas realizadas pelos contribuintes em relação ao número total de interações de serviços realizadas pelos contribuintes em todos os canais.	50%	23%	2014
Disponibilidade do Portal	Medir a disponibilidade e o tempo de resposta do IRS.gov.	100%	100%	2014

Quadro 16. Objetivos de desempenho do IRS

Fonte: (IRS, 2017)

No planejamento estratégico da AFIP 2011-2015 os objetivos estratégicos definidos objetivam reforçar as áreas de ação prioritárias para a concentração de esforços. Com base na gestão eficiente dos seus recursos e na possibilidade de exercer uma influência positiva no contexto nacional, visa aumentar o seu controle e capacidades de serviço. Além disso, os esforços de facilitação da conformidade e de intercâmbio e cooperação com organizações nacionais e internacionais. No Quadro 17 apresentam-se os objetivos estratégicos da organização.

ESTRATÉGIA	CONTROLAR O COMPORTAMENTO FISCAL
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
Fortalecer a gestão do controle primário	<ul style="list-style-type: none"> • Indução ao cumprimento • Automação de controles • Controle primário de obrigações • Tecnologia aplicada ao controle • Controle de fronteira • Comércio eletrônico • Estudos e investigações • Maior cobertura de controle
Reforçar a fiscalização e a verificação presencial	<ul style="list-style-type: none"> • Maior universo de controle • Ações de controle dinâmico • Estudos setoriais e análise de rentabilidade • Boas práticas e padrões internacionais • Tributação internacional • Trabalho registrado • Aplicação de acordos interinstitucionais • Troca de informações
Induzir sistematicamente a conformidade	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenção de fraude • Registro unificado • Mecanismos de registro especiais • Faturamento eletrônico • Transparência da informação • Conhecimento das atividades e operações do contribuinte • Gerenciamento de riscos • Seletividade aduaneira
ESTRATÉGIA	FACILITAR O CUMPRIMENTO
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
Simplificar regras e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Redução dos custos de conformidade • Critérios uniformes de atenção e serviço • Consciência fiscal • Padronização do processo • Informação acessível • Facilitação do pagamento de obrigações
Facilitar o comércio exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Controles não intrusivos • Operadores confiáveis • Segurança na cadeia logística • Troca de informações • Acordos institucionais • Integração regional

Continua...

Continuação...

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
Desenvolver processos de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos simples • Fortalecimento do ambiente de controle interno • Modelos de maturidade • Melhora contínua • Confiabilidade de informações • Comunicação Interna • Governança corporativa
ESTRATÉGIA	ADMINISTRAR COM EFICIÊNCIA OS RECURSOS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
Desenvolver processos de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos simples • Fortalecimento do ambiente de controle interno • Modelos de maturidade • Melhora contínua • Confiabilidade de informações • Comunicação Interna • Governança corporativa
Melhorar as competências dos recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e desenvolvimento permanente • Alocação eficiente de recursos • Especialização e capacidade de gestão • Fortalecimento da gestão • Novas ferramentas de gerenciamento • Integridade
Usar os recursos de forma eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento estratégico • Aplicação da tecnologia • Processos e integração de sistemas • Informação pública • Modernização tecnológica • Uso eficiente da informação
ESTRATÉGIA	CONTRIBUIR COM O DESENVOLVIMENTO NACIONAL
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES
Promover a inclusão social e a cultura tributária	<ul style="list-style-type: none"> • Novos mecanismos de inclusão social • Racionalização das despesas • Promoção de padrões culturais • Educação tributária • Incorporação de valor às cadeias produtivas • Incentivar a formalização do emprego • Compromisso social
Estabelecer alianças estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção internacional • Acordos com outras organizações • Troca efetiva de informações • Luta contra os paraísos fiscais e sociais • Interação com o Judiciário • Coordenação com outras agências • Integração regional
Participar proativamente em definições normativas	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de consenso • Proatividade normativa • Interação com o Poder Legislativo • Diálogo com atores sociais e setoriais • Proteção do meio ambiente • Compromisso social

Quadro 17. AFIP Objetivos Estratégicos

Fonte: (AFIP, 2015)

No documento analisado não constam os indicadores de acompanhamento dos objetivos definidos.

5.4.3 Objetivos Estratégicos da SET

No planejamento estratégico da SET 2014 - 2018 os objetivos estratégicos foram definidos a partir de 3 eixos estratégicos, quais sejam, Arrecadação, Controles Fiscais e Desenvolvimento Institucional, ou seja, a estratégica da Administração Tributária se consolidou em torno destes pontos principais, a partir dos quais a organização atuará, buscando melhores níveis de arrecadação, melhora de cadastro de contribuintes, melhora nos processos de cobrança e facilitar o cumprimento voluntário fiscal, esses os objetivos do eixo 1, que são impulsionados pelos do eixo estratégico 2 e, ambos, são apoiados no eixo estratégico 3. A SET, no momento de elaboração de seu planejamento estratégico, segundo noticiado, contava com uma consultoria internacional para reformulação administrativa (SET, 2014). No Quadro 18 apresentam-se os objetivos estratégicos da organização.

EIXOS ESTRATÉGICOS	
EIXO ESTRATÉGICO 1	ARRECADAÇÃO Missão primária de toda Administração Tributária, porque impostos constituem a principal renda que apoia o Orçamento Geral das Despesas Nacionais.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	1.1. Aumento sustentado da arrecadação 1.2. Informações do RUC melhoradas e atualizadas 1.3. Processos de cobrança mais eficazes 1.4. Facilitação do cumprimento fiscal
EIXO ESTRATÉGICO 2	CONTROLES TRIBUTÁRIOS O controle formal e substancial aos contribuintes na declaração, liquidação e pagamento de suas obrigações, constitui o principal mecanismo da Administração para sancionar os infratores das normas tributárias
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	2.1. Controles otimizados do cumprimento de obrigações fiscais 2.2. Alta qualidade das fiscalizações 2.3. Aumento sustentado no cumprimento fiscal induzido pelos controles
EIXO ESTRATÉGICO 3	DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL É a ferramenta de apoio transversal da arrecadação e controles fiscais e envolve seis áreas fundamentais da instituição: RH, TIC, Serviços, Jurídico-Normativo, Controle Interno e Comunicação Institucional. Assim, o Desenvolvimento Institucional é constituído em um processo contínuo, planejado, sistemático, coordenado e assumido pela organização, na busca de aumentar os níveis de qualidade, equidade e pertinência.

Continua...

Continuação...

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	3.1. Alta qualificação, integridade e motivação de RH 3.2. Estrutura organizacional otimizada 3.3. Carreira administrativa implementada 3.4. Processos internos simplificados e eficientes 3.5. TI de última geração, otimizada, integrada e segura 3.6. Mais e melhores serviços para o contribuinte 3.7. Legislação tributária unificada, completa e atualizada 3.8. Sistema de controle interno ótimo 3.9. Mecanismos otimizados de comunicação e coordenação, internos e externos
-------------------------------	--

Quadro 18. SET - Objetivos Estratégicos

Fonte: (SET, 2014)

No documento analisado não constam os indicadores de acompanhamento dos objetivos definidos.

5.4.4 Objetivos Estratégicos da DGI

No planejamento estratégico para o período de 2015-2019 a administração tributária do Uruguai, desempenhada pela DGI, definiu seus objetivos estratégicos a partir de quatro perspectivas, conforme o modelo BSC. As perspectivas estratégicas definidas foram Estado e Sociedade, Contribuintes, Processos Substantivos Internos e Aprendizagem e Crescimento, sendo estabelecidos objetivos estratégicos para cada perspectiva. No Quadro 19 apresentam-se os objetivos estratégicos da DGI.

PERSPECTIVA	ESTADO E SOCIEDADE	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROMOVER A EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO	
OBJETIVOS	INDICADORES	
Maximizar a arrecadação do sistema tributário interno administrado, minimizando o custo de obtenção	<ul style="list-style-type: none"> • Arrecadação obtida x esperada • Custo de arrecadação 	
Promover a consciência fiscal e a inserção social da DGI, favorecendo a aceitação social dos impostos	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção pública 	
PERSPECTIVA	CONTRIBUINTES	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FACILITAR O CUMPRIMENTO	

Continua...

Continuação...

OBJETIVOS	INDICADORES
Fornecer diversidade de canais e meios, atender às necessidades dos obrigados, promover serviços remotos e o uso das TIC em todos os serviços, reduzir os custos associados à conformidade	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de conformidade • Custo de conformidade • Percepção dos usuários
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CONTROLAR O CUMPRIMENTO E COMBATER A FRAUDE
OBJETIVOS	INDICADORES
Fortalecer o controle do cumprimento das obrigações tributárias com ações preventivas, corretivas e repressivas, para aumentar a percepção dos riscos e reduzir as violações do incumprimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Lacunas de não conformidade • Percepção dos contribuintes
PERSPECTIVA	PROCESSOS SUBSTANTIVOS INTERNOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MELHORAR A QUALIDADE DE GESTÃO DA DGI COM ÊNFASE NA VISÃO TRANSVERSAL E INTEGRAL DOS PROCESSOS
OBJETIVOS	INDICADORES
Consolidar o modelo de serviço multicanal	<ul style="list-style-type: none"> • Universalização de serviços remotos • Racionalização do serviço presencial • Monitorando a qualidade dos serviços • Implementação do plano de universalização de <i>e-factura</i>
Fortalecer o RUT	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização de registro • Estrutura funcional • Novo sistema de gerenciamento do RUT
Fortalecer o Modelo de Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização do planejamento e gerenciamento de riscos • Melhora na execução e monitoramento das ações de controle
Possuir um sistema de informação abrangente e integrado para todo o ciclo tributário	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematização da conta corrente tributária e a história jurídica do contribuinte • Redesenhar e implementar novos sistemas
PERSPECTIVA	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FORTALECER AS CAPACIDADES INSTITUCIONAIS FUNDAMENTAIS
OBJETIVOS	INDICADORES
Promover o desenvolvimento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento do planejamento e gerenciamento por resultados • Implementação de mudanças nas estruturas e nos métodos de trabalho • Fortalecimento da infraestrutura tecnológica e física
Fortalecer o processo de gestão humana	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento, Organização e Gestão de Emprego • Melhoria nos processos de desenvolvimento e desempenho do pessoal

Continua...

Continuação...

Desenvolver uma política abrangente de comunicação organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento do planejamento e organização da comunicação • Desenvolvimento de comunicação
--	---

Quadro 19. DGI- Objetivos Estratégicos

Fonte: (DGI, 2015)

No documento analisado não constam os indicadores de acompanhamento dos objetivos definidos.

5.4.5 Objetivos Estratégicos do SII

A partir do mapa estratégico do SII, período 2017-2021, identificam-se os principais objetivos estratégicos da organização. O mapa estratégico é um instrumento gráfico onde os objetivos estratégicos são identificados e, além disso, as relações causa-efeito são visualizadas entre elas para o fim de cumprir o objetivo geral definido, qual seja, a Garantia de Conformidade Fiscal.

Aplicando a metodologia do BSC, os objetivos estratégicos do SII foram organizados em 4 perspectivas, que são Estado, Contribuintes e cidadãos, Processos internos e Aprendizagem e Crescimento. Os objetivos das quatro perspectivas estão relacionados entre si. No Quadro 20 são apresentados os objetivos estratégicos do SII, período 2017-2021.

PERSPECTIVA	DEFINIÇÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
ESTADO	O que o Estado e a cidadania esperam do Serviço.	1. Garantia de Conformidade Fiscal
CONTRIBUINTES E CIDADÃO	Percepções de contribuintes e cidadãos em geral em relação ao Serviço e suas ações	1. Prevenção, detecção e proporcionalidade em caso de incumprimento, que se subdivide em: <ul style="list-style-type: none"> • Percepção da capacidade do SII na detecção do incumprimento • Percepção sobre o tratamento aplicado pelo SII em caso de incumprimento 2. Eficácia contra o comportamento agressivo 3. Legitimidade institucional do SII 4. Simplicidade da Conformidade Fiscal
PROCESSOS INTERNOS	Resultados críticos que o SII deve gerar através de seus processos internos para produzir o impacto desejado nos contribuintes e cidadãos.	1. Eficácia das ações de tratamento 2. Visibilidade da ação institucional 3. Controle da elisão, evasão fiscal e crime 4. Comunicação segmentada e transparente 5. Gestão da experiência do contribuinte 6. Caracterização do risco dos contribuintes

Continua...

Continuação...

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Resultados mais relevantes que são essenciais para permitir o desenvolvimento de processos internos que permitem a implementação da estratégia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimento da Ética Institucional 2. Liderança em tecnologia da informação 3. Compromisso com o desempenho e a qualidade da vida profissional 4. Desenvolvimento profissional e de competências
-----------------------------------	--	---

Quadro 20. Objetivos estratégicos do SII

Fonte: (SII, 2017b)

Uma observação interessante, decorrente da perspectiva Estado, sendo esta a perspectiva que resume o papel e o objetivo essencial do SII declarado na Missão e que orienta a gestão relevante da instituição e que se refere ao que o Estado e a cidadania esperam do SII. O objetivo principal da organização pretende garantir o cumprimento das obrigações tributárias, através do exercício dos poderes do SII para aplicar e monitorar as leis tributárias, em um contexto de justiça e equidade. Nesse sentido, o aumento da arrecadação não é um fim em si mesmo, pois depende do nível de atividade econômica; sendo uma consequência do objetivo estratégico declarado através da redução de evasão e elisão. Além disso, esse objetivo também se refere ao comportamento tributário dos contribuintes, ou seja, também participa da perspectiva de Contribuintes e Cidadãos, onde é esperado minimizar as lacunas fiscais causadas pelo comportamento dos contribuintes.

Assim, assegurar o comportamento tributário adequado dos contribuintes é o principal objetivo estratégico do SII, o que por vez assegura a arrecadação. Não se pretende, ao menos em termos de estratégia, aumentar a arrecadação como um fim em si mesmo, mas assegurar o adequado comportamento tributário dos contribuintes, o que sinaliza para um sistema tributário maduro, a exemplo de países desenvolvidos.

No documento analisado não constam os indicadores que avaliam o desempenho do SII para o atingimento de seus objetivos estratégicos.

5.4.6 Objetivos Estratégicos da CRA

No planejamento estratégico da CRA, para o período de 2017-2020, constam prioridades estratégicas para a organização, as quais são apresentadas no Quadro 21. O termo “objetivos estratégicos” não foi identificado, contudo, entende-se que as prioridades estratégicas constituem os objetivos estratégicos principais da organização.

Prioridades estratégicas	Definição
Serviço	O acesso a informações claras e precisas e serviços convenientes e oportunos torna mais fácil para os canadenses cumprir as leis tributárias e receber os benefícios que têm direito.
Conformidade	A CRA trabalha com aqueles que estão dispostos a cumprir, promove o cumprimento quando necessário, persegue vigorosamente aqueles que tentam evadir suas obrigações tributárias e oferece recurso quando os contribuintes não concordam com as decisões da CRA.
Integridade e segurança	O sistema de autoavaliação voluntária do Canadá é sustentado em grande medida pela confiança que os canadenses colocaram na CRA para proteger a informação que lhe foi confiada.
Inovação	Os canadenses esperam que a CRA busque formas cada vez mais eficazes e oportunas de interagir com os clientes, gerenciar as operações do dia-a-dia, garantir a informação dos contribuintes e detectar, dissuadir e agir contra o incumprimento.
Pessoas	Os funcionários da CRA atuam com integridade, profissionalismo e respeito.
Principais responsabilidades	
Tributos	Proteger a base de receitas do Canadá
Benefícios	Apoiar o bem-estar econômico e social dos canadenses
Entregar Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Os canadenses cumprem as obrigações fiscais, o incumprimento é abordado e os canadenses têm acesso a mecanismos apropriados para resolver disputas. Os canadenses recebem seus benefícios legais em tempo hábil
Contribuir com prioridades governamentais	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento econômico inclusivo e sustentável Inclusão social e diversidade Governo aberto e transparente
Contribuir com prioridades ministeriais	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o serviço aos canadenses para garantir que a CRA seja justa, eficiente e acessível Reprimir a evasão fiscal e trabalhar com parceiros internacionais para adotar estratégias de combate à evasão fiscal Trabalhar com o Ministro das Finanças para esclarecer as regras relativas às atividades políticas, em reconhecimento do valioso contributo que as instituições de caridade registradas fazem para a política pública e o debate.

Quadro 21. Prioridades estratégicas da CRA

Fonte: (CRA, 2017b)

A CRA, para acompanhar seu desempenho, tem definidos no seu planejamento estratégico os indicadores demonstrados no Quadro 22 desenvolvidos com seu Conselho de Administração, com o propósito de ajudar a avaliar seu desempenho ao proporcionar aos canadenses acesso a informações claras e precisas e serviços convenientes em tempo útil, promovendo e apoiando a conformidade. O quadro explica como cada indicador-chave contribui para a história de desempenho global da CRA (CRA, 2017b).

Indicador chave	Por que é importante
1. Porcentagem de indivíduos que pagaram seus impostos no prazo	A indicação da taxa de pagamento no prazo dos contribuintes fortalece a confiança no CRA e, o mais importante, no sistema de conformidade voluntário.
2. Valor em dólar dos pagamentos processados pelo CRA	A especificação do valor dos impostos recebidos mostra o volume do processamento tributário e aceita a transparência ao informar o valor do dólar dos contribuintes canadenses recuperado pela Agência.
3. Valor em dólar dos pagamentos de benefícios e créditos aos destinatários	Informar o valor em dólares do apoio fornecido às famílias e indivíduos elegíveis de acordo com programas provinciais, territoriais e federais, mostra o volume de processamento de pagamento de benefícios e aceita a transparência do programa de benefícios.
4. Porcentagem de taxas de arquivamento eletrônico para indivíduos; Porcentagem de taxas de arquivamento eletrônico para empresas	O relatório sobre a porcentagem de taxas de arquivamento eletrônico para indivíduos e empresas mostra os esforços e o sucesso da CRA em direcionar os contribuintes para canais eletrônicos. O arquivamento eletrônico permite mais controle de contribuintes. Este tipo de arquivamento é mais rápido, mais conveniente e seguro, e reduz a carga de conformidade.
5. Processamento eletrônico de declarações de imposto de renda individual em uma média de duas semanas; Porcentagem de declarações eletrônicas de imposto de renda de empresas processadas dentro de 45 dias	Os prazos de processamento de retorno eletrônico da CRA mostram o nível de serviço prestado aos contribuintes que optaram por arquivar eletronicamente. Os prazos mostram a eficiência do arquivamento eletrônico.
6. Percentual de contribuintes individuais com Minha Conta, diretamente ou por meio de seu representante tributário; Percentual de empresas que usam Minha Conta Empresarial, diretamente ou por meio de seu representante fiscal	Relatando a porcentagem de contribuintes e empresas individuais usando Minha Conta ou Minha Conta Empresarial, diretamente ou por meio de seu representante, mostra o sucesso da CRA na promoção de serviços inovadores e modernos de fácil acesso.
7. Valor em dólar da não conformidade identificada	Identificar a quantidade de dinheiro que os contribuintes faltam ao cumprir suas obrigações promove responsabilidade e transparência nos casos em que indivíduos / corporações não respeitam as leis tributárias. Esta identificação quantifica o trabalho da CRA para tratar a falta de conformidade e proteger a base de receita.
8. Dívida tributária como percentual da receita bruta	Descrevendo o sucesso da CRA no cumprimento de seus padrões para cobrar os pagamentos devidos à Coroa.

Continua...

Continuação...

9. Acessibilidade do chamador	<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade do chamador para indagações fiscais (indivíduos e empresas) - questões individuais (alta temporada) - questões individuais (não-alta temporada) - questões comerciais • Acessibilidade do chamador para consultas de benefícios
10. Percentagem de reclamações de serviço resolvidas em 30 dias úteis	A porcentagem mostra o objetivo de resolver problemas rapidamente, ajudar o contribuinte e melhorar o serviço. Isso ajuda a garantir que todos os mecanismos estejam em vigor para resolver problemas efetivamente, bem como promover a cooperação com os contribuintes.
1. Variação percentual no inventário de recursos (encerramento)	A gestão do inventário de recursos mostra o compromisso da CRA de prestar serviços aos canadenses, preservando a integridade do sistema tributário.

Quadro 22. Indicadores da CRA

Fonte: (CRA, 2017b)

5.4.7 Comparativo dos objetivos estratégicos

Este ponto do trabalho objetiva realizar uma comparação de objetivos estratégicos das organizações pesquisadas. Nesta comparação os objetivos estratégicos são apresentados no Quadro 23 e surgem demonstrados de forma resumida ou com um termo chave para sua identificação. Não se esgotam todos os objetivos relacionados nos planejamentos estratégicos conforme suas respectivas denominações, o que alongaria por demais esta comparação. A intenção é demonstrar as semelhanças e diferenças entre os respectivos planejamentos, sem propor nenhuma conotação de avaliação se mais ou menos adequado, pois não seria esta a finalidade do trabalho. Na realidade a adequação de cada objetivo estratégico, ajustes, inclusões ou exclusões, é uma avaliação pertinente a cada organização e decorre de avaliações e acompanhamento de seu planejamento ao longo de seu período de execução. Há que se ter em mente, também, que os objetivos estratégicos são acompanhados por indicadores estratégicos, conforme referido nos itens 4.1.2, 5.4.1 e 5.4.6, respectivamente, RFB, IRS e CRA, sendo que para as demais organizações não foi possível identificar os respectivos indicadores.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RFB	IRS	AFIP	SET	DGI	SII	CRA
<ul style="list-style-type: none"> • De Arrecadação 	■			■	■		

Continua...

Continuação...

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RFB	IRS	AFIP	SET	DGI	SII	CRA
• De Simplificação							
• De Comércio Exterior							
• De Cobrança							
• De Fiscalização							
• De Análise e Gestão de Riscos							
• Incentivar o cumprimento							
• Redução de litígios							
• De Pessoas							
• De Recursos							
• De Modelo Organizacional							
• De Gestão para resultados							
• Investir na força de trabalho							
• Fornecer assistência oportuna em ambiente multicanal							
• Segurança das pessoas e das instalações							
• Investir em Inovação e Tecnologia							
• Serviços de alta qualidade							
• Combate à fraude							
• Reduzir o peso de cumprimento para o contribuinte							
• Relacionamento com a comunidade tributária							

Continua...

Continuação...

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RFB	IRS	AFIP	SET	DGI	SII	CRA
• Parceria com a comunidade profissional							
• Fortalecer o controle primário							
• Desenvolver processos de qualidade							
• Promover inclusão social							
• Alianças estratégicas							
• Participar nas definições normativas							
• Minimizar custo de obtenção da arrecadação							
• Aceitação social dos impostos							
• Visão integral dos processos							
• De melhoria de cadastro							
• De comunicação organizacional							
• Visibilidade da ação institucional							
• Gestão da experiência do contribuinte							
• Fortalecimento da ética							
• Compromisso com desempenho e qualidade de vida profissional							
• Integridade e segurança do sistema							

Continua...

Continuação...

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RFB	IRS	AFIP	SET	DGI	SII	CRA
• Benefícios sociais							
• Parcerias internacionais							

Quadro 23. Comparativo de objetivos estratégicos

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O Quadro 23 apresenta, portanto, que os planejamentos estratégicos das organizações pesquisadas revelam muitas semelhanças ao definirem seus objetivos estratégicos, o que seria óbvio na medida em que atuam num segmento específico da administração pública de seus respectivos países. Tal fato se evidencia quando se verifica que a ação de fiscalização constitui um objetivo estratégico comum a todas, dado que este elemento constitui-se num objetivo essencial das administrações tributárias, pois, a partir deste objetivo são alcançados ou induzidos ao alcance de outros objetivos, direta ou indiretamente influenciados por ele. É o caso, por exemplo, da arrecadação que sofre influência direta na medida em que os contribuintes percebam o risco de ações de fiscalização; e, ainda, o cumprimento voluntário das obrigações tributárias em muito decorrem dele, mas não em absoluto, naturalmente.

O objetivo estratégico de obter o cumprimento voluntário pelos contribuintes de suas obrigações fiscais é, também, comum às organizações, o que justifica a existência de objetivos como incentivar o cumprimento voluntário, a simplificação de normas e procedimentos para o seu cumprimento e investimentos em inovação e tecnologia.

Alguns objetivos que também tem característica comum, devido à natureza das organizações, nem sempre aparecem explicitamente nos planejamentos estratégicos, como é o caso de objetivos que busquem a elevação da arrecadação ou sua maximização. Todas as administrações tributárias percebem que há uma diferença entre o que se arrecada e o que poderia ser arrecadado, ou arrecadação potencial, contudo a arrecadação será consequência natural de todas as demais ações, assim como a sua elevação, deste modo, ainda que não presentes expressamente em todos os planejamentos, tal objetivo neles está inserido. O mesmo pode-se afirmar de objetivos relacionados com gestão de pessoas e de recursos, de gestão para resultados e de simplificação do sistema.

Alguns objetivos estratégicos, como o relacionado a comércio exterior, mostram-se alinhados a determinadas organizações em específico, em razão de tais organizações atuarem, também, na atividade de administração aduaneira, como é o caso da RFB e da AFIP.

O objetivo estratégico redução de litígios aparece expressamente no planejamento da

RFB. Obviamente que nas outras organizações também há esse processo de trabalho, relacionado à solução na esfera administrativa de questões fiscais. No entanto, ao expressar este objetivo de forma explícita, a RFB demonstra que haver expressivo volume de litígios fiscais em discussão na esfera administrativa e que há necessidade de atuar de forma efetiva na sua redução, assim como na prevenção para evitar sua ocorrência.

Objetivos relacionados ao modelo organizacional estão presentes nos planejamentos estratégicos da RFB, SET e DGI. Há, portanto, nesta área, ajustes na estrutura organizacional que podem ser promovidos, visando adequações. Tal fato, inclusive, neste ano de 2017, se materializou na RFB, que passa por ajustes em seu Regimento Interno.

O oferecimento de múltiplos ambientes para autoatendimento, obtenção de orientações pelos contribuintes, figura de forma expressa nos planejamentos estratégicos do IRS e da DGI, demonstrando preocupação com o atendimento ao contribuinte. Entretanto, esta forma de atendimento e assistência certamente é comum às demais organizações. A criação de um objetivo estratégico, contudo, propicia que sejam estipulados indicadores de acompanhamento de tal objetivo. A falta deste elemento no planejamento pode indicar que a organização esteja caminhando bem neste ponto. Por outro lado, há o risco de negligenciar este aspecto. O mesmo é possível considerar em relação ao objetivo de investir em inovação e tecnologia.

Especificamente em relação ao IRS o objetivo estratégico relacionado com a segurança das pessoas e das instalações parece indicar um elemento muito específico do contexto daquele país. Outros objetivos estratégicos, contudo, não têm essa peculiar característica, dado ser de natureza comum, entretanto, figuram expressamente apenas no planejamento do IRS (novamente se observa que isto não significa sua inexistência nas demais organizações), como é o caso dos objetivos de oferecer serviços de alta qualidade, reduzir o peso de cumprimento para o contribuinte, relacionamento com a comunidade tributária e parceria com a comunidade profissional.

Outros objetivos estratégicos que devem ser mencionados, devido sua peculiaridade, são: promover a inclusão social, presentes na AFIP e CRA, aspecto relacionado à gestão de benefícios sociais, no caso da CRA, e preocupação com a formalização do trabalho, no caso da AFIP. Na DGI o objetivo estratégico de minimizar o custo de obtenção da arrecadação, guarda estreita relação com a eficiência administrativa e se relaciona com aspectos como a simplificação de regras e procedimentos para o cumprimento das obrigações tributárias. Outro objetivo específico da DGI é a preocupação com a aceitação social dos impostos, algo obviamente comum a todas as organizações, expressado na DGI em seu planejamento estratégico e que exige constantemente ações de educação fiscal e, também, de legitimação da atuação esta-

tal e transparência dos gastos públicos.

A preocupação, evidenciada em objetivos de melhorias de cadastros, denota que essas administrações tributárias estão em processo de consolidação ou evolução de suas bases cadastrais de contribuintes.

O SII também apresenta alguns objetivos estratégicos específicos, como é o caso da visibilidade da ação institucional, gestão da experiência do contribuinte e fortalecimento da ética. Naturalmente que a visibilidade da ação institucional que se busca é a promoção de uma imagem positiva, a gestão da experiência do contribuinte tem relação com a preocupação em um atendimento de qualidade e o fortalecimento da ética transmite a percepção de que a organização volta-se para um objetivo, que apesar de comum às demais, precisa que seja fortalecido na organização.

A CRA apresenta, também, alguns objetivos específicos, como a integridade e segurança do sistema tributário, fator relacionado à confiança dos cidadãos na organização; a preocupação com os benefícios sociais, fator relacionado à atividade específica daquela organização; e com as parcerias internacionais, fator este relacionado à colaboração e ao combate à evasão fiscal. Este último, expresso no planejamento da CRA, não deixa de ser comum, dado que os sistemas tributários dos países analisados não são fechados e naturalmente, na medida do possível ou permitido, compartilham informações com outros países ou organismos internacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho foi possível estudar o planejamento estratégico desenvolvido em organizações públicas voltadas para a administração tributária nos países objetos da pesquisa e comparar os respectivos marcos estratégicos desenvolvidos no âmbito de cada uma das organizações entre si. A estratégia empregada pelas organizações consiste na materialização de um plano de ações estratégicas que lhes possibilitam desenvolver e ajustar vantagens competitivas.

O planejamento estratégico, de fato, possibilita à organização a autoafirmação, ao identificar-se e se propor um horizonte futuro e a forma de alcançá-lo. Assim, os componentes do planejamento estratégico missão, visão, objetivos de longo prazo, cenários e planos operacionais identificam o perfil da organização (Fischmann e Almeida, 1993). Pode-se, neste sentido, considerar que o planejamento estratégico visa preparar para o futuro, de forma abrangente e sistemática, e proporciona agilidade na tomada de decisões, segundo uma sequência de ações para o alcance de objetivos e metas.

Ademais, o planejamento estratégico constitui-se numa relevante forma de aprendizagem organizacional, por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças. Conforme Senge (1990), empresas que desenvolvem estratégias para gerir o conhecimento são definidas como organizações que aprendem, e caracterizam-se pelo estímulo ao aprendizado individual das pessoas, pela disseminação da cultura de aprendizagem. E, conforme Barbosa et al. (2003), a estratégia organizacional contribui para os resultados do processo de aprendizagem organizacional. Ao determinar as metas e os objetivos da organização, a estratégia impõe limites ao processo decisório e fornece um contexto para a percepção e interpretação do ambiente, influenciando, portanto, a aprendizagem.

A aprendizagem organizacional, apesar de ser um processo, pode configurar uma estratégia. A perspectiva do aprendizado oferece as condições para o crescimento sustentável da organização. Tal fato está referido nos planejamentos estratégicos das administrações tributárias, conforme foi possível apresentar, sendo verificado de modo explícito nos planejamentos da RFB, DGI e SII.

É importante referir que o planejamento estratégico da RFB tem um importante instrumento que a ele se alinha e que não foi constatado nos demais planejamentos analisados

neste trabalho. Trata-se da Cadeia de Valor adotada pela organização. A Cadeia de Valor é a representação gráfica de como são organizados e agrupados os processos de trabalho da instituição, a fim de que ela cumpra sua missão e gere valor para seus clientes. A partir de sua Cadeia de Valor, a RFB implementou a Gestão por Processos, que, alinhada ao Planejamento Estratégico, propicia a tomada de decisão mais assertiva com relação à priorização das iniciativas de melhoria e inovação, orientando a organização para o alcance de sua Visão de Futuro.

Ao explorar as missões definidas pelas administrações tributárias estudadas, certos elementos chamam a atenção e remetem a uma nova conotação conceitual adotada nesta área, que dá uma noção de mais flexibilidade e de reconhecimento de que a imposição de regras tributárias não significa necessariamente sua aceitação, sua compreensão e seu cumprimento. Busca, neste contexto, o estímulo ao cumprimento voluntário das obrigações tributárias pelos administrados, fornecendo serviços de alta qualidade, simplificação de obrigações, facilitar a conformidade, auxílio e orientações aos contribuintes, o que indica uma tendência de alinhar-se numa posição de avanço e modernidade, em conformidade com as possibilidades e a realidade da sociedade atual, dotada de alta tecnologia disponível a uma grande quantidade de pessoas e organizações e, além disso, em países desenvolvidos, ou em desenvolvimento, demonstra alta conscientização não apenas de direitos, mas de deveres e de proatividade no acompanhamento dos recursos do orçamento público.

Quanto à visão de futuro, constatou-se ser comum às administrações tributárias a preocupação com a inovação e soluções tecnológicas, além de um almejado reconhecimento e respeitabilidade da instituição e de seus colaboradores, num contexto relacionado com conduta ética e segundo padrões legais. Verifica-se ainda que dada organização volta-se para a simplificação do sistema em dado caso, enquanto noutro busca-se a preservação de sua integridade. É o que se verifica no caso da RFB, almejando ser uma instituição que figure como protagonista e inovadora na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro, de um lado, e de outro, o IRS que aponta para uma preocupação com a preservação da integridade do sistema tributário. Este cenário demonstra, com segurança, para contextos distintos, de um lado uma administração tributária de um país em desenvolvimento, procurando formas de tornar seu sistema tributário mais simples e mais inovador, transmitindo a ideia de que este sistema precisa de ajustes e simplificação, ao passo que de outro lado, talvez devido a um sistema tributário amadurecido e mais robusto, defende-se a preservação de sua integridade.

O contexto econômico em que se insere uma administração tributária demonstra ter influência na sua visão de futuro a partir dos exemplos do IRS e CRA, situadas em países considerados desenvolvidos, quando se analisa a visão de futuro alinhada com a manutenção ou

preservação da confiança da sociedade em tais organizações, fruto de um sistema tributário que consolidado e aceito na respectiva sociedade. Some-se a isto o fato da preocupação com as pessoas, repercutida na visão de futuro das referidas organizações, como a força de trabalho talentosa e a preocupação em oferecer oportunidades de carreira excelentes a seus funcionários, respectivamente.

Quanto aos valores, constatou-se que as administrações tributárias são muito similares no que respeita à sua orientação para uma postura que denota integridade da instituição e de seus membros, pois, os valores honestidade, probidade e integridade guardam estreita relação no sentido de obtenção de confiança da sociedade interna e externa, transmitindo o conceito de honestidade e conduta ética nas ações da organização. Demonstram também uma preocupação marcante no sentido de que sua atuação esteja em consonância com uma postura profissional e especializada no trato de suas atribuições. Outros pontos comuns nas das organizações são valores como respeito e transparência.

As organizações, contudo, defendem valores específicos, ou seja, particulares, não comuns, em razão de suas próprias características e também alinhados com suas realidades específicas, o que obviamente difere em cada qual, como é o caso, por exemplo, de valores como Lealdade e Legalidade (RFB); Melhoria Contínua, Inclusão, Abertura e Colaboração, e Responsabilidade Pessoal (IRS); Responsabilidade Social e Proatividade (AFIP).

Quanto aos objetivos estratégicos, foi possível constatar que os planejamentos estratégicos das organizações pesquisadas revelam muitas semelhanças, como é o caso do objetivo relacionado com a ação de fiscalização, que exerce influência sobre outros como a arrecadação, o cumprimento voluntário das obrigações tributárias, este também influenciado por ações de simplificação do cumprimento e investimentos em inovação e tecnologia. Ainda, objetivos de elevação da arrecadação ou sua maximização também são comuns, mas não constam expressos em todos os planejamentos, embora as administrações tributárias percebam que há uma diferença entre o que se arrecada e o que poderia ser arrecadado. Além disso, objetivos relacionados com gestão de pessoas e de recursos, de gestão para resultados e de simplificação do sistema, também são comuns.

Alguns objetivos estratégicos mostram-se alinhados a determinadas organizações em específico, em razão de tais organizações atuarem, também, na atividade de administração aduaneira, como é o caso da RFB e da AFIP, quando se trata de comércio exterior. Já outros objetivos estratégicos surgem expressos de modo específico nos planejamentos, como a redução de litígios fiscais, na RFB; ou relacionados a mudanças em modelo organizacional (RFB, SET e DGI); promover a inclusão social, presentes na AFIP e CRA; minimizar o custo de

obtenção da arrecadação e preocupação com a aceitação social dos impostos (DGI); o oferecimento de múltiplos ambientes para autoatendimento, obtenção de orientações pelos contribuintes, figura de forma expressa nos planejamentos estratégicos do IRS e da DGI. Em relação ao IRS, os objetivos estratégicos relativos a segurança das pessoas e das instalações, o oferecimento serviços de alta qualidade, a redução do peso de cumprimento para o contribuinte, o relacionamento com a comunidade tributária e a parceria com a comunidade profissional, aparecem como específicos desta organização.

A preocupação, evidenciada em objetivos de melhorias de cadastros, denota que essas administrações tributárias estão em processo de consolidação ou evolução de suas bases cadastrais de contribuintes, aqui se refere às administrações tributárias SET e DGI. O SII também apresenta alguns objetivos estratégicos específicos, como é o caso da visibilidade da ação institucional, gestão da experiência do contribuinte e fortalecimento da ética. A CRA apresenta, também, alguns objetivos específicos, como a integridade e segurança do sistema tributário, a preocupação com os benefícios sociais e parcerias internacionais. Este último, expresso no planejamento da CRA, não deixa de ser comum, dado que os sistemas tributários dos países analisados não são fechados e naturalmente, na medida do possível ou permitido, compartilham informações com outros países ou organismos internacionais.

Ante o exposto, verifica-se que o objetivo geral do trabalho, de descrever e comparar o planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil com instituições congêneres de outros países foi alcançado e possibilitou conhecer as semelhanças e diferenças entre as organizações pesquisadas. O mesmo pode-se afirmar com relação aos objetivos específicos, uma vez que foram levantadas as informações do planejamento estratégico da RFB, foi demonstrado que a instituição utiliza-se da ferramenta de prospecção de cenários futuros no desenvolvimento de seu planejamento estratégico, assim como foi realizada uma análise comparativa do planejamento estratégico de organizações similares.

Em relação às limitações da pesquisa, relacionada à disponibilidade de informações a respeito do planejamento estratégico das organizações, é possível assegurar que de fato as fontes pesquisadas revelaram uma riqueza de informações, mitigando a limitação.

E, por fim, com relação às contribuições do estudo, assegura-se que o mesmo propiciou uma ampliação do conhecimento a respeito das administrações tributárias dos países pesquisados, conhecimento este que, com certa segurança, pode ser estendido para outras organizações, devido às similaridades neste importante segmento da administração pública.

Entretanto, algumas considerações, a título de contribuição com a administração tributária brasileira, devem ser realçadas neste ponto. Num primeiro momento, quanto à missão, é

importante ponderar que o avanço e a modernidade da sociedade contemporânea, não dispensam uma política educação fiscal eficiente e continuada, uma vez que pagar tributo ao Estado é, além de um dever, um ato de cidadania, cuja consciência fiscal deve ser permanentemente desenvolvida como um fator de cultura e de participação na manutenção do Estado, desejado e criado pela respectiva sociedade. Assim, a missão da administração tributária deve considerar o desenvolvimento e o fortalecimento desta cultura de cidadania a partir da educação fiscal. As missões analisadas, entretanto, não refletem essa preocupação.

Num segundo ponto, para a administração tributária brasileira o exemplo daquelas administrações tributárias que constroem uma visão de futuro considerando a confiança da sociedade nesta organização e no sistema tributário, defendendo sua integridade e a preservação da confiança, deveria ser, de algum modo, copiado. A sociedade precisa confiar na instituição, valorizá-la e reconhecer suas ações. Neste sentido, uma orientação estratégica voltada a construir essa confiança precisa ser desenvolvida. Simplificar o sistema é importante, mas esta ação, comum às administrações tributárias, não reflete necessariamente confiança da sociedade na organização, mas sim o atendimento de suas demandas. A confiança e o respeito da organização, pela sociedade em geral, requer, por certo, ações outras. É preciso identificar, na sociedade, o que ela espera da administração tributária na realização de sua missão, além de ser um facilitador no cumprimento das obrigações tributárias, e construir uma visão de futuro que considere tal expectativa, mitigando-se, desta forma, o risco de construir uma orientação estratégica desconectada desta mesma sociedade.

Ainda, de se registrar, que na RFB alguns valores, mesmo que presentes em suas ações, não se revelam no seu planejamento estratégico. A orientação estratégica poderia incorporar valores como comunicação eficiente com a sociedade, alinhando este elemento com a orientação estratégica de futuro que esteja conectada com as expectativas da sociedade para com a administração tributária. O valor transparência, presente no planejamento estratégico da RFB, não se realiza sem um valor de comunicação eficiente. A realização daquele depende deste outro. Ainda, a cooperação e colaboração com outras administrações tributárias não se mostra como um valor, em que pese possa se realizar nas suas ações. A cooperação, seja a nível interno ou externo, na sociedade contemporânea, parece ser um valor fundamental.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G.; HOPPEN, N. O papel do consultor no processo de alinhamento estratégico. **RAC**, p. 584–605, 2015.
- AFIP - ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS. **Plan estratégico 2011-2015**. Disponível em:
<<http://www.afip.gob.ar/institucional/documentos/planestrategicoafip20112015.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2017.
- AFIP - ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS. **Plan de Gestión AFIP 2017**. Disponível em:
<<http://www.afip.gob.ar/institucional/Documentos/PlanGestionAFIP2017.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2017.
- ANDREWS, R. et al. Centralization, organizational strategy, and public service performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, p. 57–80, 2007.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva: 2003.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional : uma visão multiparadigmática. **RAC**, v. 14, n. 2, p. 310–332, 2010.
- BARBOSA, D. M. DE C. et al. **A aprendizagem organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União**. [s.l.] Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2003.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. **Código Tributário Nacional**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172.htm>. Acesso em: 15 fev. 2017.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1998**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>.
- BRASIL. **Lei nº 11.457/2007**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111457.htm>. Acesso em: 15 fev. 2017.
- BRESSER-PEREIRA, L. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado**.

In: **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. [s.l.: s.n.]. p. 21–38, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 6a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CIAT. Uma visão geral da atuação das Administrações Tributárias. In: **Curso de administração tributária**: Centro Interamericano de Administrações Tributárias. 2015.

CRA - CANADA REVENUE AGENCY. **About the Canada Revenue Agency (CRA)**.

Disponível em: <<https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra.html>>. Acesso em: 4 dez. 2017a.

CRA - CANADA REVENUE AGENCY. **Summary of the Corporate Business Plan 2017-2018 to 2019-2020**. Disponível em: <<https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra.html>>. Acesso em: 4 dez. 2017b.

DA SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 21–34, 2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DGI - DIRECCION GENERAL IMPOSITIVA, D. G. I. **Plan Estratégico de Gestión 2015-2019**. Disponível em: <<http://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,PlanesCompromisos,O,es,0,>>.

DURANCE, P.; GODET, M. Scenario building: uses and abuses. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 77, n. 9, p. 1488–1492, 2010.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 42, n. 1, p. 07–33, 2008.

FERREIRA, V. DA R. S. et al. **Pesquisa em Estratégia no Setor Público no Brasil**: Avaliação da Produção Científica no Período 2007 – 2012. VI Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais...**Bento Gonçalves (RS): 2013

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. DE. **Planejamento estratégico na prática**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de**

competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas: 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas: 2006.

GARVIN, D. A. *The processes of organization and management.* Sloan Management Review, v. 39, n. 4, p. 33-50, 1998.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios:** texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIOVANELLA, R. et al. **Aprendizagem organizacional e implicações para as estratégias de internacionalização.** Congresso de Administração, Inovação e Desenvolvimento Organizacional. **Anais...**Novo Hamburgo, RS: 2013

GODET, M. The art of scenarios and strategic planning: tools and pitfalls. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 65, n. 1, p. 3–22, 2000.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995a.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995b.

GUNS, B. **A organização que aprende rápido:** seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura: 1998.

HEIJDEN, K. VAN DER. **Planejamento de cenários:** a arte da conversação estratégica. Porto Alegre: Bookman: 2004.

HOSS, O. et al. Simulação de Cenários: estudo de caso nas fontes de recursos da Fundação de Apoio à Educação, Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Tecnológica Federal do Paraná câmpus Pato Branco. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 11, n. 3, p. 172–204, 2012.

IRS - INTERNAL REVENUE SERVICE. **Strategic Plan FY2014-2017.** Disponível em: <<https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p3744.pdf>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

IRS - INTERNAL REVENUE SERVICE. **IRS.** Disponível em: <<https://www.irs.gov/about-irs>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

JOHANSON, J. E. Strategy formation in public agencies. **Public Administration**, v. 87, n. 4,

p. 872–891, 2009.

KIM, D. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37–50, 1993.

KIM, D. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: **KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para uma economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark: 1998.

LLWELLYN, S.; TAPPIN, E. Strategy in the public sector: management in the wilderness. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 4, p. 957–982, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. **Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5. ed. Rio de Janeiro: 2008.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4. ed. Rio de Janeiro: 2006.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books: 1999.

MATUS, C. O plano como aposta. In: GIACOMONI, J. PAGNUSSAT, J. L. (Orgs.). **Planejamento e orçamento governamental, coletânea v.2**. [s.l.] GIACOMONI, J. PAGNUSSAT, J. L. (Orgs.), 2006.

MORITZ, G. DE O.; NUNER, R.; PEREIRA, M. F. Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. **Revista de Administração FACES**, p. 68–83, 2008.

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus: 1992.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAWLOWSKY, P. Management science and organizational learning. In: M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Orgs.), **The handbook of organizational learning and knowledge (pp. 61-88)**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

PEREIRA, M. et al. Afinal, como se formam as estratégias? o processo de formulação

estratégica em uma organização do terceiro setor. **RAI: revista de ...**, n. 2002, p. 56–75, 2007.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. special, p. 95–117, 1991.

PORTER, M. E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RFB - SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Mapa estratégico da RFB**. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/planejamento-estrategico/rfb-mapa-estrategico-2016-2019_com-descritivos-tam-a3.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017a.

RFB - SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Portaria RFB 1749/2016**. Disponível em: <intranet RFB>. Acesso em: 31 mar. 2017.

RFB - SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Cadeia de valor da Receita Federal**. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/cadeia-de-valor-1>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

RFB - SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Competências institucionais da RFB**. Disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/>>. Acesso em: 1 jun. 2017.

RFB - SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Estrutura da RFB**. Disponível em: <www.receita.fazenda.gov.br>. Acesso em: 1 jun. 2017.

RFB/COPAV. **Análise de cenários prospectivos 2022**. Disponível em: <intranet RFB>. Acesso em: 31 mar. 2017.

ROJO, C. A. **Modelo para a Simulação de Cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Nova Cultural: 1990.

SEQUEIRA, B. **Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar**. VI Congresso Português de Sociologia. **Anais...**Lisboa: 2008

SET - SUBSECRETARÍA DE ESTADO DE TRIBUTACIÓN. **SET**. Disponível em:

<<http://www.set.gov.py/portal/PARAGUAY-SET/Documentos/Institucional>>. Acesso em: 3 dez. 2017.

SET - SUBSECRETARÍA DE ESTADO DE TRIBUTACIÓN. **Plan estratégico 2014 - 2018**.

Disponível em: <<http://www.set.gov.py/portal/PARAGUAY-SET/Documentos/Institucional?folder-id=repository:collaboration:/sites/PARAGUAY-SET/categories/SET/Institucional/plan-estrategico>>. Acesso em: 16 out. 2017.

SII - SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. **SII**. Disponível em:

<http://www.sii.cl/sobre_el_sii/nuestro_servicio.htm>. Acesso em: 4 dez. 2017a.

SII - SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. **Plan estratégico 2017-2021**. Disponível em:

<http://www.sii.cl/sobre_el_sii/plan_estrategico_sii.pdf>. Acesso em: 4 dez. 2017b.

SILVA, F. DE A. E; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Rev. Adm. UFSM**, v. 4, n. 3, p. 458–476, 2011.

SOUZA, Y. S. DE. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1–16, 2004.

STEWART, J. The meaning of strategy in the public sector. **Australian Journal of Public Administration**, v. 63, n. 4, p. 16–21, 2004.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman: 2008.

TSANG, E. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 73–89, 1997.

VAN NOTTEN, P. Scenario development: a typology of approaches: In: Centre for Educational Research and Innovation (Org.), Think scenarios, rethink education. In: **OECD**. Paris: [s.n.]. p. 69–92.

WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. **Estudos Avancados**, v. 20, n. 56, p. 13–28, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman: Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANGISKI, M. A. DA S. G.; LIMA, E. P. DE; COSTA, S. E. G. DA. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências : uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54–74, 2009.