

## **A Gestão de Riscos como Ferramenta de Apoio a Execução do Planejamento Estratégico na SEFAZ – PI**

Maria José Costa Machado

Departamento de Tecnologia e Urbanismo - Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Brasil

Gladston Luiz da Silva

Departamento de Estatística - Universidade de Brasília (UNB), Brasil

Simone Borges Simão Monteiro

Departamento de Engenharia de Produção - Universidade de Brasília (UNB), Brasil

### **1. INTRODUÇÃO**

É crescente a cobrança por bom desempenho e boa prestação de serviço das organizações públicas. O planejamento estratégico é uma ferramenta que pode ajudar uma organização pública a buscar isso, ou seja, a entender seu papel e traçar objetivos a alcançar para atingir sua missão.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí tem responsabilidade direta pelo controle das receitas e despesas realizadas pelo Estado, sendo que a execução das metas de seu planejamento estratégico tem influência no total desses montantes de forma positiva ou negativa.

A ausência de indicadores que possam sinalizar o desempenho e, conseqüentemente, o atendimento destas metas de serviços prestados a sociedade, foi um problema identificado no Planejamento Estratégico da SEFAZ - Piauí (2012-2015). Algo que pode facilitar a obtenção destes indicadores é através dos sistemas de informação já utilizados em diversas áreas de negócio na SEFAZ-PI. No cenário atual da SEFAZ-PI apesar de todos os sistemas existentes e um planejamento estratégico em vigor, estes dois elementos não possuem conexão para ajudar na tomada de decisão de forma efetiva.

Ao analisar-se um indicador de desempenho buscando entender o andamento de um determinado objetivo estratégico, pode-se levantar vários riscos associados ao mesmo. Isto porque cada indicador deve refletir a execução de várias atividades desdobradas para atingir este objetivo, sendo que cada uma destas atividades possui riscos. Segundo ABNT ISO 31000 [1], a gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças. Neste contexto, a gestão de riscos é uma boa prática de gestão em uma organização que vislumbra o atendimento de seus objetivos estratégicos.

O momento de modernização que a SEFAZ-PI passa é propício para que se busquem mecanismos consistentes para auxiliar na tomada de decisão. Este estudo visa colaborar com isto, propondo a utilização da gestão de riscos como ferramenta para concretizar seus objetivos estratégicos, através do estabelecimento de mecanismos proativos de monitoramento e controle. Para facilitar a gestão dos elementos da proposta também foi modelada uma ferramenta computacional.

### **2. OBJETIVOS DO TRABALHO**

Este estudo tem como eixo principal a identificação de indicadores estratégicos e a elaboração de uma proposta para o monitoramento dos indicadores e riscos estratégicos associados a estes indicadores, sob a referência principal da norma ABNT ISO 31000:2009, visando contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos e melhoria do desempenho. O estudo foi construído no cenário da Secretaria de Fazenda do Estado do Piauí – SEFAZ-PI, sendo os elementos propostos podem ser adaptados à outras organizações.

### **3. DESCRIÇÃO DO TRABALHO REALIZADO**

A metodologia para realização dos objetivos da pesquisa foi dividida em duas partes. A primeira parte considera atividades de mapeamento de processos e dados; a segunda relaciona atividades para controle e

monitoramento, inclusive a elaboração de uma proposta para monitoramento dos indicadores e dos riscos estratégicos associados. Segue abaixo um detalhamento resumido da metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho.

A Tabela 1 apresenta resumidamente a metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho.

Tabela 1. Metodologia utilizada na pesquisa

<b>METODOLOGIA E ANÁLISE DAS ATIVIDADES DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS E DADOS</b>
<u>Etapas 1. Construção do mapeamento macro comercial dos processos que norteiam o planejamento estratégico da organização</u> O mapeamento foi feito baseado em entrevista com departamento de assessoria, responsável pelos processos que norteiam o planejamento estratégico (2012-2015), análise do regimento interno e análise dos dados do Sistema de Gerenciamento de Metas - SAM da SEFAZ-PI.
<u>Etapas 2. Sugestão de modelo de medição de desempenho</u> Após análise do mapeamento e alinhamento entre os objetivos estratégicos e as metas especificadas em portaria pela organização, foram sugeridas melhorias nos processos.
<b>METODOLOGIA E ANÁLISE DAS ATIVIDADES PARA CONTROLE E MONITORAMENTO</b>
<u>Etapas 3. Análise, identificação e construção de indicadores estratégicos para a organização</u> a) Foi feita análise do planejamento estratégico 2012-2015 (Piauí [14]). Em seguida a coleta e análise nos sistemas de informação já existentes para composição dos indicadores, no que se refere ao mapeamento dos dados no banco de dados, análise estatística dos dados para avaliar possíveis inconsistências, falta de dados e ajustes na coleta, foram utilizadas ferramentas estatísticas como histograma, gráfico de linha e diagrama de Pareto. b) Foi realizada a construção dos indicadores estratégicos com dados disponíveis, e análise para avaliar as características de um bom indicador, conforme Takashina [6]: importância, simplicidade e clareza, abrangência, rastreabilidade e acessibilidade, comparabilidade, estabilidade e rapidez de disponibilidade, e baixo custo. Em seguida cada indicador foi especificado com informações do tipo: título, fórmula, fonte de dados e periodicidade.
<u>Etapas 4. Análise para estabelecer o monitoramento ou o controle estatístico dos indicadores estratégicos identificados</u> a) Foi realizada análise para avaliar se os indicadores selecionados possuem as características para estabelecer o monitoramento estatístico com métodos tradicionais (histograma, gráfico de linha, barra ou Pareto) ou para estabelecer o controle estatístico através de um gráfico de controle, buscando-se justificativa conforme característica de cada ferramenta. b) Para validar a indicação para controle por gráfico de controle selecionou-se 02(dois) indicadores, e forneceu-se dados e mapeamento do processo destes indicadores, para realização de monografias realizadas por Rocha [15] e Carvalho [16].
<u>Etapas 5. Análise e construção de elementos (diagnósticos, sugestões e artefatos) para gestão de riscos associados aos indicadores estratégicos</u> a) Foi realizado o mapeamento do processo macro associado a cada um dos indicadores selecionados, sendo que para cada indicador foram levantados os riscos estratégicos que poderiam comprometer o seu desempenho, baseado na análise do planejamento estratégico, no mapeamento realizado e em entrevistas com pessoal responsável pela gestão do processo. b) Em seguida foi realizada a análise dos riscos levantados para avaliação e indicação das ações para tratamento dos riscos associados aos indicadores, através da análise (impacto e probabilidade) a partir de informações do planejamento estratégico, mapeamento do processo, análise de séries históricas de dados, e análise de impacto no negócio. Com a análise foi possível fazer a avaliação, levantamento de ações para tratamento e análise de correlação entre os indicadores através do risco. c) Foi realizada modelagem para uma ferramenta computacional de gestão dos elementos desta proposta, através do mapeamento de um fluxo de monitoramento dos indicadores estratégicos versus perspectivas da organização, versus riscos estratégicos associados aos objetivos, versus ações de tratamento do risco, versus metas associadas do planejamento estratégico.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO – MODELOS GERENCIAIS E GESTÃO DE RISCO

### 4.1 Gestão pública, Qualidade e Planejamento Estratégico

As organizações públicas têm investido esforços na criação de mecanismos e estratégias para avaliar e garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em referência ao serviço público, Deming [2] relata que ao invés de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar de forma econômica o serviço prescrito pela legislação vigente, e que o objetivo deveria ser destacar-se por serviço bem executado.

Pautar a gestão dos serviços públicos pela qualidade é, portanto uma questão de responsabilidade social. Otimizar os processos, tornando-os mais transparentes e organizados e livrando a máquina pública de sua lentidão histórica é uma demonstração de respeito pelo cidadão (Mello [3]).

Toda organização pública ou privada, possui objetivos a alcançar e, neste sentido, o planejamento estratégico é uma ferramenta que pode ser utilizada na conquista desses objetivos. Nele pode-se definir o curso das ações, ajudar o gestor a tomar decisões e a avaliar as condições atuais e futuras, assim como definir padrões de desempenho.

#### *4.2 Indicadores de Desempenho, Tecnologia da Informação e Controle Estatístico*

Pode existir uma grande lacuna entre a formulação da estratégia (planejamento) e sua implementação, pois estratégias visam objetivos, que se desdobram em metas e devem ser gerenciados por indicadores.

Segundo Kanaane [4] avaliar o desempenho da organização pública deve ser algo de interesse do gestor, visto que, assim, poderá ter conhecimento do atendimento da missão desta organização. A organização pública não se justifica apenas por sua simples existência legal, ou por sua natureza pública. Antes precisa demonstrar o valor do seu desempenho, como realmente contribui naquilo que lhe cabe.

A escolha dos indicadores para avaliação do desempenho deve estar alinhada com a estratégia da organização (Müller [5]). Os indicadores são formas quantificáveis das características de produtos ou processos, sendo assim essenciais ao planejamento, possibilitando o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização (Takashina[6]).

As organizações, inclusive as públicas, buscando alcançar um melhor desempenho, têm investido muito em tecnologia da informação, sendo crescente o número de sistemas que automatizam e otimizam os processos. É indiscutível que apesar de ser um recurso que cada vez mais as organizações possuem dependência, os benefícios que a tecnologia da informação pode trazer para uma organização é cada dia mais relevante. A obtenção de indicadores de desempenho tem na tecnologia um grande parceiro. Segundo Lucca [7], o apoio da área de tecnologia da informação na obtenção de indicadores é muito importante, pois a origem dos dados para indicadores pode ser do próprio banco de dados operacional da organização, podendo chegar à criação de painéis de desempenho que contenham indicadores com seus respectivos gráficos de tendência.

Para Padoveze [8] com a disseminação na década de 1990 dos conceitos de controle de qualidade total, baseado fortemente em indicadores não financeiros, houve uma conscientização maior da importância da empresa utilizar sistematicamente indicadores para mensuração de processos e atividades para complementar as mensurações financeiras. Os indicadores de desempenho estão associados a processos. Ao se estabelecer um controle e monitoramento sobre os indicadores, automaticamente são estabelecidos controles sobre tais processos e, por conseguinte, controla-se a qualidade dos produtos.

Segundo Montgomery [9] métodos estatísticos desempenham papel fundamental na melhoria da qualidade, fornecem os meios pelos quais produtos são sorteados, testados e avaliados e a informação contida nesses dados é usada para controlar e melhorar o processo de produção. Montgomery [9] relata ainda que qualidade sempre foi parte integrante de praticamente todos os produtos e serviços, a evolução ocorreu na conscientização de sua importância e a introdução de métodos formais para controle e melhoria da qualidade. O controle estatístico pode ser aplicado a qualquer processo, sendo sete suas principais ferramentas: histograma, folha de controle, gráfico de Pareto, diagrama de causa-e-efeito, diagrama de concentração de defeito, diagrama de dispersão e gráfico de controle (Werkema [10]). O gráfico de controle é uma das técnicas principais do controle estatístico do processo. Este gráfico apresenta as médias das medidas de uma característica de qualidade em amostras do processo à medida que amostras são realizadas (Montgomery [9]).

#### *4.3 Gestão de Risco - Modelo ABNT ISO 31000:2009 e o Planejamento Estratégico*

Uma organização pode estabelecer sua missão e objetivos estratégicos, formular estratégias para realizá-los, e utilizar o planejamento estratégico para materializar tudo isso. A implantação deste planejamento tornar-se então um grande desafio, visto que dependerá de toda a organização, cada objetivo passa a ter suas metas, e consequentes atividades à realizar. Certamente cada atividade possui riscos associados que influenciarão o negócio da organização, a identificação destes riscos e o seu monitoramento poderão colaborar muito para que a estratégia seja executada e os objetivos do planejamento sejam alcançados.

A gestão destes riscos também pode ser feita sem que o objetivo seja este, mas com certeza iniciativas para a identificação e gestão destes riscos de forma explícita será estratégico para qualquer negócio. Segundo Padoveze [8] o processo de gestão de risco é estratégico, pois grande parte dos fatores de riscos é oriunda do ambiente em que a empresa está inserida. Para que a gestão destes riscos seja eficaz uma estrutura deve ser adequada sob medida para cada organização.

Segundo ABNT [1], a gestão de risco possibilita melhorias significativas em uma organização, assim como aumenta a probabilidade de atingir os objetivos, encoraja uma gestão proativa que busca identificar e tratar os riscos em toda a organização. Uma gestão de riscos em sintonia com o planejamento estratégico minimiza a incerteza em alcançar os objetivos estratégicos que são propostos, contribui para a melhoria de desempenho da organização. Na organização pública os riscos existem e quando não gerenciados toda a sociedade pode sofrer seus efeitos. Tanto cidadãos quanto a sociedade perdem tempo e dinheiro, se programas do governo e serviços públicos associados não são entregues de forma adequada e em tempo hábil (Gespública [11]).

A norma ABNT ISO 31000:2009 apresenta modelo de gerenciamento de risco que foi escolhido como referência para este estudo. Segundo Barbosa [12] esta norma possui um foco genérico, podendo ser aplicada a qualquer tipo de entidade, na gestão de qualquer tipo de risco ou de atividade. Sousa [13] relata que a norma ABNT ISO 31000:2009 desenvolve um conjunto de orientações para atender a um dos seus princípios, de que cada organização crie uma estrutura da gestão do risco à sua medida, ou seja, se adapte a seu modelo de gestão. Esta estrutura tem abordagem do PDCA – *Plan-Do-Check-Act* (Ciclo de Deming), sendo que a mesma busca uma melhoria contínua, uma vez que é circular.

A norma ilustra o relacionamento entre princípios, estrutura e o processo de gestão de risco, caracterizando-se de fato como um sistema de gestão de risco. Os princípios da gestão de risco especificam o objetivo desse gerenciamento, sua finalidade, características e abrangência. É necessário que estes princípios sejam atendidos pela organização, em todos os níveis. A estrutura é um conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos por toda a organização (ABNT [1]).

Segundo ABNT [1] faz parte da implementação da gestão de riscos a implementação da estrutura para gestão de riscos e a implementação do processo de gestão de riscos. Este processo considera a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento de contexto, processo de avaliação de riscos, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos. Sendo o processo de avaliação de riscos o processo global de identificação, análise e avaliação de riscos.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados da pesquisa passam pelo mapeamento de processos, identificação de indicadores e riscos estratégicos, além de propostas de monitoramento destes indicadores e riscos associados.

### 5.1 Mapeamento dos Processos que Norteiam o Planejamento Estratégico na SEFAZ – PI

#### 5.1.2 Contexto da Organização

A Secretaria do Estado da Fazenda do Estado do Piauí (SEFAZ-PI) é uma organizacional de visão tradicional, visto que se caracteriza por ter o departamento como unidade de trabalho, foco está no chefe, remuneração baseada em atividade, onde a figura-chave é o executivo funcional (gerente).

Buscando uma melhoria de desempenho na realização de seus objetivos estratégicos elencados em seu planejamento estratégico, faz-se necessário conhecer o contexto desta organização, foram então levantadas as estruturas macro de mapeamento **SIPOC** (**S**uppliers (Fornecedores) – **I**nputs (Insumos) – **P**rocess (Processo

Produtivo) – *Outputs* (Saídas) – *Customers* (Clientes)) do processo macro da organização e dos processos que norteiam a execução do seu planejamento estratégico. Na Figura 1 temos um destes SIPOC macro.

FORNECEDORES	ENTRADAS	PROCESSO NEGOCIAL SEFAZ/PI	PRODUTOS	CLIENTES
Contribuintes Prefeituras Tribunais Policias CONFAZ Órgãos Nacionais e Internacionais Financiamento	Declarações Fiscais Recursos Denuncias Ofícios Processos Projetos	Tributação Fiscalização Arrecadação Atendimento Contribuinte Educação Fiscal Gestão Financeira/Contábil do Estadual Apoio (Assessoria, Serviços de TI, Gestão Administrativa, Gestão Financeira e Controle Contábil)	Auto de Infração Termos Pareceres Informações Fiscais Certidões Cartilhas Educativas Modelo de Gestão Fluxo de Caixa e da Dívida Pública	Contribuintes Prefeituras Tribunais Policias CONFAZ Sociedade

Figura 1. SIPOC - Secretaria da Fazenda do Piauí (Nível 1).

Após análise do mapeamento com o SIPOC, realizou-se o mapeamento dos processos que estão diretamente ligados à execução do planejamento estratégico, a saber: concepção do planejamento estratégico, o gerenciamento da qualidade e desempenho e gerenciamento de risco, processos que devem estar alinhados para uma melhoria de desempenho das atividades da SEFAZ-PI.

### 5.1.2 Diagnóstico dos Processos Mapeados

Alguns problemas crônicos foram identificados na análise dos processos que norteiam a execução do planejamento estratégico da SEFAZ-PI: muitas metas não executadas, não priorização de objetivos/metastas, não estabelecimento de indicadores para o gerenciamento qualidade e desempenho, não existe modelo específico para avaliação de desempenho e gerenciamento de risco praticamente inexistente.

### 5.1.3 Sugestões de Melhoria dos Processos Mapeados

a) O uso de alguns elementos do BSC (*Balanced Scorecard*), como a visão da gestão por perspectivas e pelo mapa estratégico. Após análise do negócio da organização e dos objetivos estratégicos existentes, foram sugeridas as perspectivas: **Contribuinte, Financeira, Processos Internos, Aprendizado e Conhecimento**;

b) Utilização da análise estatística dos dados de sistemas de informação existentes para estabelecer e justificar metas para avaliação de desempenho;

c) Levantamento de riscos ser realizado de forma estratégica, visto que atualmente é realizado apenas em grandes projetos e de forma bem superficial;

d) O controle e monitoramento das metas do planejamento estratégico deve ser melhorado, inclusive com o estabelecimento de indicadores estratégicos.

Com o mapeamento justifica-se o cenário pretendido com este estudo, que contempla indicadores estratégicos associados a objetivos estratégicos, e a gestão de risco como ferramenta para identificar, monitorar e tratar riscos associados a estes indicadores, objetivando apoiar a tomada de decisão para uma melhor execução do planejamento estratégico.

## 5.2 Indicadores Estratégicos Identificados para SEFAZ – PI

É essencial que ocorra avaliação se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados, e com isso a escolha de indicadores para esta avaliação de desempenho deve está alinhada com a estratégia da organização. A Tabela 2 mostra sugestão de indicadores estratégicos, obtidos conforme descrito na metodologia.

Tabela 2. Indicadores estratégicos identificados para SEFAZ – PI

Sigla	Indicador Estratégico	Perspectiva BSC
PSSI	Percentual de Satisfação dos Servidores com a Instituição	APRENDIZADO E CONHECIMENTO
PSSS	Percentual de Satisfação dos Servidores na utilização dos Sistemas de Informação da Instituição	
PARE	Percentual de Ações de Metas Realizadas	
PSCS	Percentual de Satisfação dos Contribuintes na utilização do Sistema de Autoatendimento (Internet)	CONTRIBUINTE
PSCA	Percentual de Satisfação dos Contribuintes com o atendimento (sede, agências e postos fiscais)	
TMAG	Tempo Médio Atendimento Agências de Atendimento	
TMPA	Tempo Médio Permanência Agências de Atendimento	
PATI	Percentual de atendimentos Realizados pelo Setor de Tecnologia da Informação	PROCESSOS INTERNOS
TMAS	Tempo Médio Atendimento de Solicitações de Serviços de TI	
TMAP	Tempo Médio de Atendimento Solicitações de Projetos de TI	
PATP	Percentual de Atendimento de Processos	
TMPR	Tempo Médio de Atendimento de Processos	
NMCI	Número Médio de Contribuintes Irregulares	
NMPF	Número Médio Pontuação Fiscal	
VMAR	Valor Médio Arrecadação	
IDME	Índice Despesa Empenhada e Realizada	FINANCEIRA
VDME	Valor Despesa Mensal	
VDMO	Valor Despesa Mensal por Órgão do Estado	

### 5.2.1 Especificação de Indicadores Estratégicos para SEFAZ – PI

Para que um indicador seja corretamente construído é necessário que seja especificado, foi elaborado o artefato da Tabela 3 para esta especificação. Na tabela segue a descrição das informações solicitadas para cada indicador.

Tabela 3. Detalhamento do artefato para especificação indicadores estratégicos.

Especificação Indicador Estratégico – SEFAZ - PI		
Abrev. : Sigla do indicador	Unid. Medida: Unidade do indicador (p. ex: percentual)	Periodicidade: Frequência de disponibilidade dos dados
Perspectiva : Perspectiva do BSC que o indicador está associado	Fonte: Fonte de dados para construção do indicador	Objetivo: Orientação de melhor tendência, foram utilizadas: diminuir, aumentar, próximo a unidade e análise negocial (apenas a análise das ações negociais do momento, poderá avaliar o indicador de forma positiva ou negativa).
Título: Nome por extenso do indicador		
Definição/Formula: Método ou formula de cálculo do indicador		
Metodologia de Medição: Metodologia adotada para coleta e processamento dos dados		
Setor Responsável: Departamento responsável por acompanhar o indicador		

A Tabela 4 mostra uma das especificações elaboradas para um dos indicadores estratégicos identificados.

Tabela 4. Especificação indicadores estratégicos SEFAZ-PI (Indicador – PARE)

Especificação Indicador Estratégico – SEFAZ – PI		
Abrev. : PARE	Unid. Medida: Percentual	Periodicidade: Trimestre
Perspectiva: Aprend. Conhec.	Fonte: SAM	Objetivo: Aumentar
Título: Percentual de Ações de Metas Realizadas		
Definição/Formula: (número de ações realizadas/número de ações planejadas) * 100 (Formula =(NAR/NAP) * 100)		
Metodologia de Medição: Coleta de dados realizada no Sistema de Acompanhamento de Metas – SAM		
Setor Responsável: ASTEC – Assessoria Técnica		



Após levantamento das sugestões para os indicadores estratégicos, foi realizada análise de dados buscando confirmar as especificações listadas no item anterior, e avaliar o comportamento dos dados levantados. Foram elaboradas representações gráficas para os indicadores que possuem sistemas de informação com dados disponíveis para utilização na SEFAZ – PI, conforme exemplificado na Figura 2.

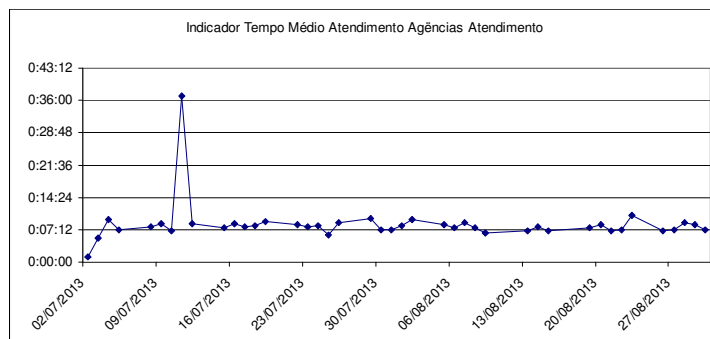


Figura 2. Indicador Tempo Médio Atendimento Agências de Atendimento.

Depois de identificados, especificados e construídos os indicadores buscou-se formas para estabelecer o monitoramento e controle destes indicadores.

### 5.3 Proposta para Monitoramento dos Indicadores e dos Riscos Associados na SEFAZ – PI

Não basta apenas estabelecer indicadores, é tão importante quanto o monitoramento e controle destes, pois não adianta apenas ter a informação e não realizar a análise avaliando se as metas para este indicador estão sendo atingidas, ou ações associadas estão sendo realizadas. Ao se estabelecer formas de monitoramento e controle, a gestão da organização mostra o seu comprometimento em acompanhar e buscar resultados.

Nos itens seguintes foram propostas estratégias para monitoramento e controle direto dos indicadores. Como também o monitoramento indireto dos indicadores através do monitoramento dos riscos associados. Para isso foi realizada a identificação destes riscos, análises de sua ocorrência, impacto e tratamento.

#### 5.3.1 Estratégia para Monitoramento ou Controle Estatístico dos Indicadores na SEFAZ – PI

Após construção dos indicadores é de suma importância o estabelecimento do monitoramento ou controle destes indicadores, para que possam ser revistos ou ajustados. Para este monitoramento ou controle foi feita a indicação do uso de ferramentas estatísticas, constante na Tabela 5. Quando a indicação da estratégia foi o monitoramento, as ferramentas estatísticas indicadas foram: histograma, gráfico de linha ou gráfico de barras. Já quando a estratégia foi o controle, a ferramenta sugerida para o controle estatístico foi o gráfico de controle. Para a indicação do tipo de ferramenta, observou-se a característica (indicação estatística) e apresentação gráfica da ferramenta.

Tabela 5. Estratégias e ferramentas sugeridas para monitoramento ou controle estatístico de alguns dos indicadores estratégicos SEFAZ – PI

Indicador Estratégico	Estratégia	Ferramenta Estatística
Percentual de Satisfação dos Servidores com a Instituição	Monitoramento	Histograma
Percentual de Satisfação dos Servidores na utilização dos Sistemas de Informação da Instituição	Monitoramento	Histograma
Tempo Médio Atendimento Agências de Atendimento	Controle	Gráfico de Controle
Percentual de Ações de Metas Realizadas	Monitoramento	Gráfico de Linhas
Tempo Médio Atendimento de Solicitações de Serviços de TI	Controle	Gráfico de Controle
Número Médio de Contribuintes Irregulares	Controle	Gráfico de Controle
Valor Médio Arrecadação	Controle	Gráfico de Controle
Valor Despesa Mensal por Órgão do Estado	Monitoramento	Gráfico de Barras

### 5.3.2 Identificação, Análise, Avaliação e Tratamento dos Riscos Estratégicos na SEFAZ – PI

Para o monitoramento indireto dos indicadores através do monitoramento dos riscos associados, foi necessário a identificação destes riscos, e em seguida realizar a análise destas informações.

Para cada identificador foram levantados os riscos estratégicos que poderiam comprometer o seu desempenho. Um ponto importante considerado na identificação, análise e avaliação dos riscos, conforme metodologia, foi o impacto no negócio da organização.

Para a identificação, análise, avaliação e tratamento destes riscos foi elaborado o artefato da Tabela 6, sendo que abaixo segue a descrição das informações solicitadas para cada indicador.

Tabela 6. Detalhamento do artefato para identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos (adaptada de Padoveze, 2013).

Indicador Estratégico	Risco Estratégico	Perspectiva	Ocorrência (OC)			Impacto (IM)			RPN OC*IM	Avaliação do Risco Estratégico	Ações de Tratamento
			1	2	3	1	2	3			
Nome Indicador	Risco Identificado	Perspectiva BSC que pertence o indicador	Probabilidade de ocorrência do risco: 1-Remota, 2-Possível 3-Provável			Indica o impacto caso ocorra o risco: 1-Baixo, 2-Moderado 3-Alto			Número de prioridade do risco (ocorrência * impacto)	Avaliação no sentido de aceitar, transferir, mitigar ou eliminar o risco	Ações que buscam modificar o risco

A Tabela 7 a seguir mostra a lista consolidada dos riscos estratégicos associados aos indicadores estratégicos sugeridos para SEFAZ-PI. Para cada risco listado é informada a ocorrência (probabilidade) e impacto provável. Estes riscos estão associados a mais de um indicador, pois mais de um indicador pode ser afetado por um mesmo risco.

Tabela 7. Riscos estratégicos associados aos indicadores estratégicos SEFAZ – PI.

No	Riscos Estratégicos Identificados SEFAZ-PI	OCORRÊNCIA			IMPACTO		
		1	2	3	1	2	3
1	Ação fiscal deficiente		x				x
2	Ausência de PDTI			x			x
3	Baixa capacitação de servidores		x				x
4	Baixa capacitação de servidores da equipe de TI		x				x
5	Baixo desempenho dos sistemas de TI		x				x
6	Inexperiência gerencial		x				x
7	Desequilíbrio financeiro		x				x
8	Diminuição receita		x				x
9	Falta atualização de legislação		x				x
10	Falta canal de negociação com entidades de classe		x			x	
11	Falta de capacitação		x			x	
12	Falta de educação fiscal		x		x		
13	Falta de equipamentos e infraestrutura		x			x	
14	Falta de ferramentas de gerenciamento de projeto			x		x	
15	Falta de gestão da execução planejamento estratégico		x				x
16	Falta de modelo avaliação de desempenho		x			x	
17	Falta de pessoal capacitado		x				x
18	Falta de gestão de projetos			x			x
19	Gestão gerencial deficiente		x			x	
20	Indisponibilidade dos dados e sistemas			x			x
21	Infraestrutura da Unidade de Tecnologia deficiente	x				x	
22	Infraestrutura das agências deficiente		x			x	
23	Infraestrutura deficiente		x				x
24	Insatisfação de servidores		x				x
25	Paralisação (greve)			x			x
26	Plano de cargos e salários deficiente		x			x	
27	Processo de arrecadação deficiente	x					x



28	Processo de atendimento agencias deficiente			X				X
29	Processo de atendimento deficiente	X						X
30	Processos deficientes			X			X	
31	Sonegação fiscal				X			X

Após a identificação destes riscos associados aos indicadores, foi realizada análise com o objetivo de avaliar principalmente a ocorrência, impacto e prioridade destes riscos, utilizando dados levantados pelo artefato da Tabela 6. Desta análise foram elaborados alguns resultados como a matriz de risco estratégico da Figura 3. Nesta matriz o eixo vertical sinaliza a probabilidade (remota, possível ou provável) e no eixo horizontal sinaliza o impacto (baixo, moderado ou alto) destes riscos. A numeração que consta na matriz indica os riscos listados na Tabela 6. A área da matriz sinaliza o nível de risco, a SEFAZ-PI possui em sua maioria risco estratégico moderado e alto.

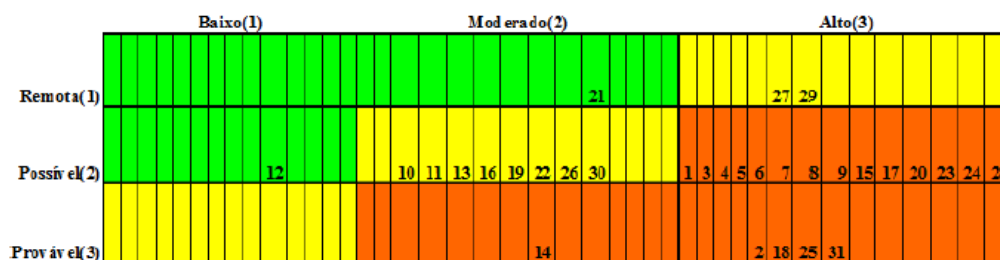


Figura 3. Matriz de risco estratégico SEFAZ – PI.

### 5.3.2.1 Avaliação dos Riscos Estratégicos da SEFAZ – PI

Na avaliação dos riscos estratégicos identificados, a maioria dos riscos foi avaliada para mitigação, ou seja seu dano pode ser atenuado, e os demais foram avaliados para eliminação do risco. Nenhum risco foi avaliado para aceitação ou transferência, conforme ilustra a Figura 4. Os riscos avaliados são associados aos indicadores estratégicos, que estão representados na Figura 4 por suas respectivas siglas.

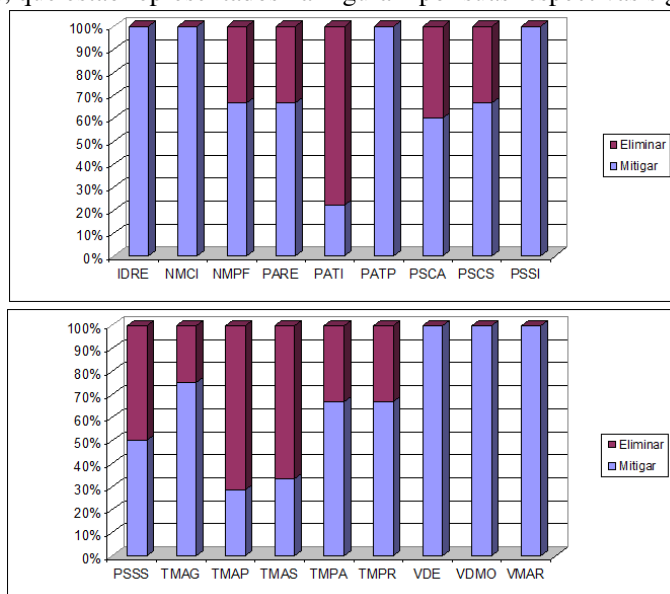


Figura 4. Avaliação dos riscos associados aos indicadores estratégicos SEFAZ – PI.

### 5.3.2.2 Ações de Tratamento dos Riscos Estratégicos da SEFAZ – PI

Das informações do artefato da Tabela 7 também foram extraídas informações sobre ações de tratamento dos riscos estratégicos associados. Com isso a gestão poderá organizar a prioridade necessária para estas ações, visto que poderão influenciar os indicadores estratégicos, ou ainda incluí-las como ações do

planejamento estratégico. Neste último caso a gestão de risco ajudará na atualização do planejamento. Segue na Tabela 8 a lista de ações que foram levantadas para tratamento dos riscos estratégicos identificados, sendo que uma mesma ação pode ser utilizada para tratar mais de um risco.

Tabela 8. Ações de tratamento dos riscos estratégicos na SEFAZ – PI.

Ações Tratamento dos Riscos Estratégicos	
Melhoria controle de gastos	Elaborar e implantar política gestão risco
Análise e implantação ferramenta para gerenciamento de projeto	Elaborar e implantar programa capacitação
Capacitação em gestão de projetos	Elaborar e implantar programa capacitação da equipe de tecnologia da informação
Capacitação gerencial	Execução plano de cargos e salários
Comunicação com representação de classe	Levantamento e melhoria da infraestrutura
Contratação de pessoal capacitado	Mapeamento e melhoria de processos
Controle de atos e atualização legislação	Mapeamento, controle e melhoria processo atendimento
Elaboração ações de contingência	Mapeamento, controle e melhoria processo ação fiscal
Elaboração e implantação modelo avaliação desempenho	Melhorar processo de gestão do planejamento estratégico
Elaboração e implantação Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações (PDTI)	Melhoria controle tributário
Elaboração projetos de infraestrutura	Monitoramento andamento de programas institucionais e plano de cargo
Elaborar e implantar gestão de projetos	Programa de educação fiscal

Ao ocorrer o monitoramento da execução destas ações de tratamento de risco, teremos uma relação direta com o monitoramento do indicador estratégico associado a este risco. A indicação de exposição ao risco a qual cada indicador está exposto, será sinalizada pelo percentual de não execução das ações para tratamento do risco associado ao indicador, ou seja quanto mais ações executadas ou em andamento, menor a exposição ao risco para o indicador. Esta informação de exposição ao risco será ilustrada na ferramenta de gestão modelada conforme Figura 5.

#### 5.4 Modelagem de Ferramenta Para Execução da Proposta de Monitoramento

A execução e monitoramento da proposta de monitoramento, passa pelo monitoramento dos indicadores e dos riscos associados a estes indicadores. Este monitoramento poderá ocorrer com a utilização de uma ferramenta que terá como principais funcionalidades: cadastro e construção de indicadores, monitoramento e controle destes indicadores. Além disso o cadastro, análise e monitoramento dos riscos associados.

A ferramenta modelada visa contribuir para o controle dos indicadores associados às perspectivas da organização, riscos estratégicos associados aos indicadores, ações de tratamento dos riscos, juntamente com metas associadas do planejamento estratégico. Como também institucionalizar este controle para as gestões futuras da organização.

Os indicadores serão construídos a partir dos sistemas de informação existentes, sendo que para consulta e monitoramento poderão ser agrupados por perspectivas ou pelo número prioridade do risco (RPN) conforme ilustra a Figura 5.

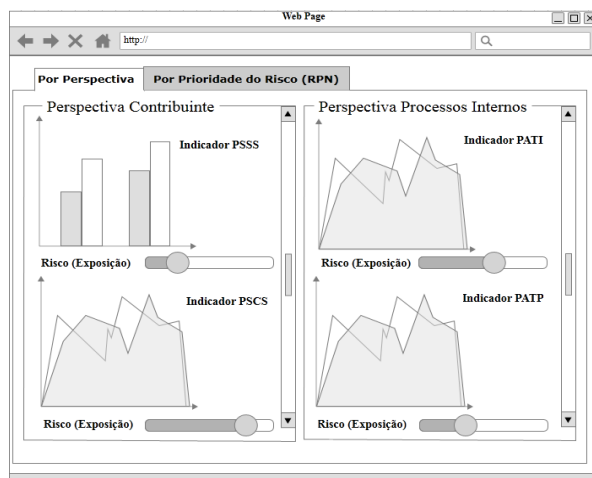
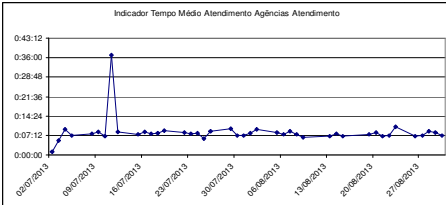


Figura 5. Modelagem monitoramento e controle de indicadores por perspectiva

A Tabela 9 mostra uma sugestão de relatório geral de monitoramento do indicador, sendo listadas todas as informações deste indicador, dos riscos associados e do andamento das ações de tratamento destes riscos.

Tabela 9. Modelagem relatório geral para monitoramento das ações de tratamento dos riscos e do planejamento estratégico na SEFAZ – PI.

RELATORIO GERAL DE MONITORAMENTO POR INDICADOR						
<div><div>Indicador Tempo Médio Atendimento Agências Atendimento</div></div>		Indicador Estratégico	Perspectiva	RPN	Risco (Exposição)	
		Tempo Médio Atendimento Agencias (TMAG)	Contribuinte	25	55%	
Últimas Medições		Periodicidade	Unidade	Responsável		
1	2	3	4	5	6	
0:10:21	0:06:54	0:07:05	0:08:48	0:08:20	0:07:13	Diário
Risco Estratégico Associado ao Indicador		RPN	Ação de Tratamento			
Paralisação (Greve)		9	Ação PE ?	Responsável	% And.	Risco (Exposição)
Comunicação com representação de classe			Não	W	30%	70%
Risco Estratégico Associado ao Indicador		RPN	Ação de Tratamento			
Processo de atendimento agencias deficiente		6	Ação PE ?	Responsável	% And.	Risco (Exposição)
Mapeamento, controle e melhoria processo atendimento			Sim	X	40%	60%
Risco Estratégico Associado ao Indicador		RPN	Ação de Tratamento			
Infra-estrutura das agências deficiente		6	Ação PE ?	Responsável	% And.	Risco (Exposição)
Levantamento e melhoria da infra-estrutura			Sim	Y	50%	50%

## 6. CONCLUSÕES

A melhoria de desempenho para as organizações públicas reflete positivamente para o cidadão. O mapeamento dos processos que norteiam o planejamento estratégico foi essencial para conhecer o contexto interno e externo da organização, sugerir melhorias e justificar utilização dos indicadores estratégicos e a elaboração de elementos que fazem parte desta pesquisa.

A pesquisa vem contribuir para ajudar na execução do planejamento estratégico com elementos para o monitoramento e controle, como a construção de indicadores estratégicos, e ainda com elementos para gestão

dos riscos estratégicos associados a estes indicadores. Os indicadores estratégicos levantados possuem cada um sua importância negocial nas áreas de atuação da SEFAZ-PI, referenciadas principalmente no Planejamento Estratégico. Os riscos estratégicos levantados estão associados a estes indicadores estratégicos, ou seja são riscos que podem comprometer o desempenho do cada indicador. A análise e avaliação dos riscos estratégicos podem ajudar na utilização das informações sobre os riscos na tomada de decisão.

As ações de tratamento dos riscos estratégicos podem ser absorvidas pelo planejamento estratégico, ou ainda permitir que o gestor possa priorizar certas ações em relação a outras, como por exemplo, ações que tratem riscos associados a vários indicadores, pois esta ação pode ser vista como estratégica para a organização. A exposição ao risco é uma indicação para monitorar o andamento das ações de tratamento de risco, ou seja, sinalizar ao gestor a exposição do seu indicador ao risco, e consequentemente do seu objetivo estratégico.

Os elementos propostos nesta pesquisa podem orientar outras organizações na utilização da gestão de risco para melhorar seu desempenho. Certamente estes elementos propostos são passíveis de atualizações e adaptações, visto a dinâmica que ocorre em toda organização, principalmente no que se refere à gestão de riscos. Assim poderá colaborar muito para que a Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí diminua a incerteza da realização de seus objetivos e promova uma melhora contínua na gestão.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. “ABNT ISO 31000. Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes”, Brasil (2009).
- [2] DEMING, W.E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva (1990).
- [3] MELLO, C. H. P. *Gestão da Qualidade*. Editora Pearson, São Paulo (2011).
- [4] KANAANE, R. FIEL F, L. FERREIRA, M.G. *Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas*. São Paulo: Atlas (2010).
- [5] MÜLLER, C. J. *Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos – Uma Integração Necessária*. Editora Atlas, São Paulo (2014).
- [6] TAKASHINA, N. T. & FLORES, M. C. X. *Indicadores da Qualidade e do Desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark (1996).
- [7] LUCCA, G. *Gestão Estratégica Balanceada – Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas*. Editora Atlas, São Paulo (2013).
- [8] PADOVEZE, C. L. *Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria – ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)*. Editora Atlas, São Paulo (2013).
- [9] MONTGOMERY, D. C. *Introdução ao Controle Estatístico da Qualidade*. Rio de Janeiro. LTC (2012).
- [10] WERKEMA, M.C.C. *As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos*. Belo Horizonte, (1995).
- [11] GESPÚBLICA – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – “Guia de Orientação para o Gerenciamento de Risco”, Brasil (2013).
- [12] BARBOSA, A. M. R. “Sistema de Gestão de Risco: Análise dos Fatores Estratégicos para Delimitação de um Sistema de Gestão de Risco na Ótica de Analistas de Risco e Docentes”. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal de Pernambuco. UFPE (2012).
- [13] SOUSA, M. C. G. V. F. “A Gestão de Risco nas Empresas – Comparação das Práticas de Gestão de Risco no Setor da Construção em Portugal e no Reino Unido”. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Economia Gestão – Universidade Lusófona do Porto. Porto (2012)
- [14] PIAUI - Secretaria da Fazenda do Estado do Piauí. “Planejamento Estratégico da Secretaria de Fazenda do Estado do Piauí – 2012-2015 – SEFAZ – PI” (2012).
- [15] CARVALHO, G. J.” Utilização de modelo de previsão de gráficos de controle combinados Shewhart-MMEP para a arrecadação média de tributos da Secretaria de Fazenda do Estado do Piauí – SEFAZ-PI”. Monografia Conclusão de Curso, Universidade de Brasília – UNB (2013).
- [16] ROCHA, L.R. S. M. “Gráficos de controle estatísticos de qualidade para indicador estratégico da Secretaria de Fazenda do Estado do Piauí – SEFAZ-PI”. Monografia Conclusão de Curso, Universidade de Brasília – UNB (2013).