



Série especial sobre política fiscal em resposta à COVID-19

Esta nota é parte de uma série produzida pelo Departamento de Finanças Públicas para ajudar os países membros a enfrentar a situação de emergência causada pela COVID-19. As opiniões aqui expressas são as do corpo técnico do FMI e não representam necessariamente os pontos de vista do FMI, de sua Diretoria Executiva ou de seus dirigentes.

Administração Tributária: Revitalização das operações para salvaguardar a arrecadação e o cumprimento das obrigações tributárias

A ampla paralisação das atividades nos setores público e privado em muitos países para conter a propagação da COVID-19 está impactando consideravelmente as operações das administrações tributárias, redirecionando-as principalmente para a implementação das medidas governamentais, manutenção das operações essenciais dos sistemas de arrecadação e de comércio e proteção da saúde de seus funcionários e da população em geral. Quando a COVID-19 estiver contida e as medidas de bloqueio forem relaxadas, as administrações tributárias precisarão estar prontas para revitalizar suas operações, restabelecer o funcionamento normal dos sistemas de arrecadação e comércio, salvaguardar a arrecadação de impostos e reconduzir o cumprimento das obrigações tributárias aos níveis anteriores à crise. Isso será crucial para suprir as necessidades de receita dos governos – sobretudo em países de baixa renda com fraca capacidade fiscal e também em países com grandes programas de proteção social.

Esta nota oferece orientações sobre como as administrações tributárias podem abordar essas prioridades e iniciar as operações de recuperação, reconhecendo que o impacto da crise não afetará todos os países ao mesmo tempo¹. Essa será uma tarefa árdua, no contexto de uma recuperação possivelmente lenta e desigual, em que muitas empresas serão prejudicadas e outras, beneficiadas. É inevitável que os níveis de cumprimento das obrigações tributárias se deteriore com a retração econômica, uma situação agravada pela incapacidade das administrações de manter a fiscalização do cumprimento e dos pagamentos. Para restabelecer os fluxos de arrecadação e de cumprimento por parte dos contribuintes aos níveis anteriores à crise, será necessária uma preparação oportuna e eficaz para assegurar a revitalização das operações.

A fase de recuperação se inicia quando as administrações tributárias podem começar a ampliar suas operações e os contribuintes retomam suas atividades comerciais – embora muitos podem continuar sob pressões econômicas, outros terão que cessar as operações e novos negócios poderão surgir. É de se esperar que esse processo se desenvolva em etapas, durante um longo período, uma vez que é bem provável que as medidas restritivas sejam eliminadas apenas gradativamente.

O planejamento da fase de recuperação deve começar cedo, de modo a haver tempo suficiente para pôr em prática todos os arranjos necessários. Convém considerar cuidadosamente a capacidade de implementação e as condições locais, bem como o nível do impacto da crise sobre as operações e o nível de cumprimento por parte dos contribuintes. O ritmo da recuperação também dependerá de outros fatores externos, como medidas de alívio posteriores à crise implementadas pelos governos para estimular ainda mais a economia.

Perguntas e comentários sobre esta nota podem ser enviados para cdsupport-revenue@imf.org.

¹ Esta nota complementa as seguintes notas anteriores da série especial do FMI: *Respostas das Administrações Tributária e Aduaneira*, de 6 de abril de 2020; *Continuidade de operações para as administrações tributárias*, de 20 de abril de 2020, e *Medidas prioritárias para as administrações aduaneiras*, também de 20 de abril de 2020, todas publicadas em: <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes>.

Esta nota baseia-se nas respostas atuais das administrações tributárias à crise da COVID-19 e em orientações do FMI adaptadas às circunstâncias especiais da crise atual. Aborda tanto os processos fiscais quanto aduaneiros. Embora esses processos tenham características distintas, um com ênfase na arrecadação de impostos no caso das administrações fiscais e o outro, na segurança e facilitação do comércio no caso das administrações aduaneiras, a abordagem geral é semelhante². São apresentadas medidas específicas dentro de seis grandes temas: I) Principais riscos a serem enfrentados durante a fase de recuperação; II) Organização para gerir a fase de recuperação; III) Recuperação dos níveis de cumprimento e pagamento por parte dos contribuintes; IV) Gestão da recuperação dos processos operacionais essenciais da administração tributária; V) Prioridades para as principais funções de apoio da administração da receita e VI) Algumas lições importantes: continuidade de operações, digitalização e gestão do cumprimento com base no risco.

I. PRINCIPAIS RISCOS A SEREM ENFRENTADOS DURANTE A FASE DE RECUPERAÇÃO

Ao restabelecer as operações da administração tributária e reorientar sua atenção para os fluxos de arrecadação e para o nível de cumprimento por parte dos contribuintes (ou operadores, no caso das alfândegas), a administração encontrará desafios específicos que precisam ser enfrentados.

- A disponibilidade de funcionários talvez ainda esteja sujeita a restrições, por exemplo, devido a medidas de distanciamento social. Além disso, os funcionários e seus familiares também podem ter sido afetados pelo vírus da COVID-19, e medidas contínuas para proteger os funcionários e contribuintes devem continuar a ser a prioridade. Isso implicará manter parte das medidas de continuidade de operações, conforme descrito na nota da série especial do FMI sobre esse tópico³.
- Os contribuintes e os operadores precisarão retomar suas rotinas normais de preenchimento de declarações aduaneiras e de impostos e de pagamento, provavelmente enquanto ainda se recuperam da contração da economia e do impacto na saúde e no bem-estar de seus funcionários. Isso exigirá que as administrações continuem (e, em alguns casos, intensifiquem) a comunicação com os contribuintes e realizem um monitoramento cuidadoso do seu comportamento ao declarar e pagar seus tributos, a fim de identificar tendências emergentes e riscos para o cumprimento das obrigações.
- Novos riscos precisarão ser identificados e considerados, como contribuintes que abusam das medidas de estímulo/alívio da crise e contribuintes e operadores de setores empresariais específicos fortemente afetados pela crise – especificamente, um volume substancial de arrecadação estaria em risco no caso dos contribuintes de grande e médio porte. O uso de medidas de alívio e estímulo pode exigir um exame rigoroso a fim de prevenir ou detectar possíveis abusos.
- A eliminação gradual de medidas temporárias do governo, como a prorrogação dos prazos de pagamento ou de entrega de declarações e as isenções temporárias, exigirá atenção especial, pois muitos contribuintes podem continuar em uma posição financeira delicada. É possível que ainda seja necessário recorrer às medidas temporárias de alívio em curso, como os planos de parcelamento⁴.
- As administrações tributárias enfrentarão atrasos que precisarão ser cuidadosamente priorizados e administrados: por exemplo, dívidas tributárias excepcionais, casos de auditoria, solicitações sem resposta

² Orientações mais específicas sobre as alfândegas estão incluídas na nota *Medidas prioritárias para as administrações aduaneiras* da série especial do FMI (*ibidem*).

³ Ver nota *Continuidade de operações para as administrações tributárias* da série especial do FMI (*ibidem*).

⁴ É preciso buscar um equilíbrio cuidadoso entre essas medidas e o efeito que terão sobre o orçamento do Estado. O uso maciço de medidas de alívio, incluídas as opções regulares de planos de diferimento e parcelamento, representará um risco substancial para o fluxo de receita. Enquanto alguns contribuintes precisarão de acordos de pagamento contínuos, especificamente no caso de dívidas acumuladas antes e durante a crise, é importante fazer com que, na medida do possível, os contribuintes voltem aos ciclos regulares de pagamento.

(por exemplo, recursos ou solicitações de decisões antecipadas). Isso exigirá um planejamento embasado e detalhado, complementado por forças-tarefa dedicadas nas respectivas áreas operacionais para fazer face aos atrasos.

II. ORGANIZAÇÃO PARA GERIR A FASE DE RECUPERAÇÃO

Normalmente, a gestão de crises faz uma distinção clara entre a crise e o período pós-crise, mas tal distinção será difícil no caso da COVID-19. Conforme enfatizado anteriormente, o restabelecimento das operações após a crise será um processo gradual, e os preparativos precisa começar logo. Ao elaborar medidas para a recuperação, as administrações tributárias devem priorizar: i) a segurança e a saúde dos funcionários e contribuintes, ii) ações para salvaguardar a arrecadação e iii) a garantia de disponibilidade do atendimento ao contribuinte, tudo isso ao mesmo tempo em que asseguram a conformidade dos contribuintes. Para isso, as administrações precisarão estabelecer mecanismos de gestão temporários para a fase de recuperação e um processo de planejamento claro.

Estabelecimento de mecanismos de gestão especiais

Os desafios na fase de recuperação serão semelhantes aos enfrentados durante a crise, e os processos e procedimentos essenciais precisam ser preparados com antecedência:

- Atribuir formalmente a responsabilidade pela preparação do processo de recuperação, para que os trabalhos comecem cedo.
- Montar uma equipe de coordenação da recuperação. Normalmente, essa equipe seria formada, em grande parte, pelas mesmas pessoas que compõem o grupo de gestão da crise, mas teria um foco específico no pós-crise⁵.
- Providenciar que uma das responsabilidades específicas da equipe de coordenação da recuperação seja formular um plano de ação para a arrecadação de receitas após a crise (PAAR), conforme discutido em mais detalhes na seção III.
- Atribuir à equipe de coordenação as tarefas de formulação dos planos de recuperação a serem aprovados pela administração, a coordenação das atividades com base em relatórios frequentes das unidades institucionais e a escalada do processo de tomada de decisões, conforme necessário.
- Dar atenção especial à gestão de recursos humanos no tocante à proteção da saúde, segurança e bem-estar dos funcionários e contribuintes, e preparar a força de trabalho para lidar com novas prioridades operacionais com mais flexibilidade (ver seção V).
- Cooperar com o Ministério das Finanças (ou órgão de supervisão equivalente) e com outras instituições do governo para analisar o impacto da crise sobre a atividade econômica, coordenar atividades e garantir apoio e financiamento para o processo de recuperação.
- Assegurar o envolvimento e coordenação com outras partes interessadas, incluídos representantes do meio empresarial.

Lançamento de um planejamento oportuno

O planejamento antecipado ajudará as unidades organizacionais da administração a se prepararem para o reinício das operações. Em vista das restrições e atrasos restantes, a volta à normalidade provavelmente

⁵ Embora a equipe de coordenação da recuperação e o grupo de gestão da crise tenham responsabilidades diferentes, parte das atividades pode se sobrepor durante a fase de planejamento da recuperação.

levará algum tempo. Será necessário cuidado no planejamento e priorização durante a fase de impacto, a fim de alinhar todas as atividades durante a recuperação:

- Começar a preparar-se para a recuperação com antecedência: a equipe de coordenação da recuperação (ou seu núcleo) deve formular um plano de recuperação que preveja: i) o restabelecimento dos processos centrais e de suporte e o tratamento dos atrasos – sem descuidar das medidas visando a saúde e segurança dos funcionários e ii) um plano de ação para a arrecadação de receitas após a crise (ver seção III).
- Formular planos específicos para cada unidade organizacional e adaptá-los conforme necessário.
- Alinhar o plano de recuperação com as ações do governo para a retomada da economia e com os planos de recuperação de outros órgãos do governo, inclusive agindo de forma proativa e fazendo recomendações para facilitar uma abordagem que envolva o conjunto do governo.
- Alinhar o ciclo de planejamento mais amplo, tanto no nível estratégico quanto operacional, com as prioridades identificadas no plano de recuperação.
- Identificar com antecedência as consequências orçamentárias e tomar as decisões de forma oportuna.
- Recomendar as mudanças necessárias na legislação e regulamentação e preparar as medidas pertinentes de maneira ágil.
- Ser inovador (por exemplo, para contornar problemas) caso os procedimentos atuais sejam inadequados para acelerar as ações necessárias.

III. RECUPERAÇÃO DOS NÍVEIS DE CUMPRIMENTO E PAGAMENTO POR PARTE DOS CONTRIBUINTES

Entre as prioridades das administrações tributárias, figuram assegurar os fluxos de arrecadação e fazer com que o cumprimento das obrigações tributárias pelos contribuintes volte aos níveis anteriores à crise, para que, posteriormente, possam ser melhorados ainda mais. Durante a crise, o cumprimento em termos de pagamentos e entrega de declarações pode ter se deteriorado devido à prorrogação dos prazos, à disponibilidade limitada de funcionários e ao enfraquecimento da posição financeira dos contribuintes. Além disso, as administrações tributárias podem enfrentar um aumento repentino da carga de trabalho devido aos pedidos de assistência e ajuda dos contribuintes. Se não for administrado devidamente, esse ambiente pode criar um risco substancial para o fluxo de arrecadação. Ao se prepararem para a fase de recuperação, as administrações tributárias devem considerar as seguintes medidas:

- Formular um plano de ação para a arrecadação de receitas após a crise (PAAR) que estabeleça as ações necessárias para restabelecer o cumprimento das obrigações tributárias e assegurar os fluxos de arrecadação. As principais etapas da formulação desse plano estão resumidas no Quadro 1.
- Priorizar uma abordagem baseada no risco ao formular o PAAR, o que exigirá: identificar os setores afetados pela crise e os que podem ter sido beneficiados. Será preciso também avaliar os riscos novos e emergentes relacionados à crise.
- Reforçar a capacidade de monitoramento, com foco nos setores-chave e nos maiores contribuintes e maiores responsáveis pelas receitas do orçamento. É preciso detectar e abordar prontamente as mudanças de comportamento em termos de cumprimento das obrigações com o fisco.
- Dar atenção especial aos contribuintes que enfrentem dificuldades financeiras, prestando apoio (por exemplo, na forma de planos de pagamento) à medida que busquem voltar gradativamente ao cumprimento normal de suas obrigações tributárias. Além disso, manter um nível de ações de cobrança

dos que foram menos afetados, zelando para que continuem a cumprir suas obrigações, sobretudo o pagamento em dia.

- Manter algumas medidas adotadas durante a crise, por exemplo, acordos para o diferimento de pagamentos, que ainda podem ser necessários. Ao considerar uma prorrogação após a crise, ter o cuidado de direcionar bem as medidas de alívio, incluindo os setores afetados especificamente pela crise, para garantir os fluxos de arrecadação na medida do possível. No caso das grandes empresas, deve ser seguida uma abordagem individual, com base em diretrizes internas claras que garantam um tratamento imparcial.
- Avaliar as medidas de facilitação do comércio implementadas para a crise (por exemplo, documentos eletrônicos, assinaturas eletrônicas, declarações simplificadas, etc.); identificar as medidas que melhoraram os procedimentos alfandegários para preservá-las e eliminar gradualmente as que geraram riscos em termos de cumprimento das obrigações.

Quadro 1. Etapas da formulação de um plano de ação para a arrecadação de receitas após a crise (PAAR)

O PAAR deve ser formulado tão logo seja possível durante o período da crise, de preferência antes que o país tenha sentido todo o impacto da crise. Caso a administração disponha de um plano de continuidade de operações, ele pode constituir uma base sólida para as principais medidas a serem tomadas.

- Atribuir a responsabilidade pelas medidas de arrecadação de receitas após a crise a um comitê de gestão de riscos já existente ou a uma equipe específica, conforme necessário. Identificar as principais questões e riscos a serem abordados; avaliar a que grupos de contribuintes (segmentos, setores) esses riscos se aplicam e qual pode ser o impacto.
- Assegurar que o plano atualize: i) a segmentação dos contribuintes/operadores/devedores, ii) os procedimentos de recuperação específicos com base nas características dos diversos grupos e setores, iii) a identificação de oportunidades decorrentes da crise, como a inovação no atendimento e nas abordagens visando o cumprimento das obrigações com o fisco e iv) as intervenções voltadas para os riscos prioritários relacionados ao cumprimento.
- Elaborar ações direcionadas para os segmentos de contribuintes, com foco em promover o cumprimento das obrigações, garantir a arrecadação e abordar os principais riscos para o cumprimento.
- Manter a visibilidade e o envolvimento com os contribuintes e outras partes interessadas por meio de comunicação proativa.
- Sempre que possível, reconhecer a necessidade de apoiar a liquidez das empresas, agilizando a restituição do IVA e informando os contribuintes sobre os diferimentos de impostos.
- Iniciar e conceber as alterações necessárias nos regulamentos e procedimentos internos, procedimentos de comunicação, serviços aos contribuintes e intervenções coativas, como auditorias e medidas de cobrança, em linha com a eliminação gradual das medidas (de alívio) temporárias.
- Incluir as ações acordadas nos planos de ação de cada unidade institucional.
- Considerar a possibilidade de criar uma equipe central encarregada apenas da arrecadação para dirigir as operações das repartições em campo e lidar com os maiores devedores de forma individualizada.
- Distribuir os recursos humanos com base nas ações prioritárias acordadas.
- Monitorar o progresso e os resultados do plano de ação e fazer os ajustes necessários.
- Comunicar o PAAR e suas prioridades a todos funcionários, bem como às partes interessadas externas, incluídos os contribuintes.

IV. GESTÃO DA RECUPERAÇÃO DOS PROCESSOS ESSENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

Uma vez que as restrições tenham sido eliminadas e um número substancial de funcionários possa voltar a trabalhar nas repartições (ou sejam efetivamente capazes de cumprir as tarefas trabalhando em casa), as operações podem ser retomadas lentamente, de acordo com o plano de recuperação e as prioridades estabelecidas no PAAR.

A Tabela 1 abaixo apresenta as principais medidas de recuperação para retomar os principais processos da administração tributária, quais sejam: a) entrega das declarações de imposto, declarações aduaneiras e pagamentos, b) indução do cumprimento das obrigações tributárias, c) comunicação e serviços aos contribuintes e d) envolvimento com os contribuintes, operadores e seus agentes. No âmbito da indução do cumprimento, as medidas prioritárias recomendadas dizem respeito à análise de riscos, à gestão de grandes contribuintes e operadores e às auditorias. Todas essas medidas precisarão ser consideradas no contexto das circunstâncias específicas de cada país e administração.

Tabela 1. Medidas de recuperação dos processos essenciais da administração tributária	
Processos operacionais essenciais	Medidas
Entrega das declarações de imposto, declarações aduaneiras e pagamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar as obrigações quanto à entrega de declarações em tempo hábil, após essas obrigações terem sido suspensas ou isentas. • Revigorar as exigências da declaração aduaneira ordinárias. • Desenvolver e ampliar os processos online de entrega de declarações e pagamento, conforme necessário, de modo a reduzir o contato presencial e aumentar a eficiência. • Implementar estratégias alinhadas com as prioridades do PAAR, voltadas para os diversos tipos de comportamento em termos de descumprimento da entrega ou falta de pagamento. Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Enviar emails em massa e continuar a interagir com os contribuintes para lembrá-los das obrigações quanto à entrega de declaração e pagamento; telefonar se forem casos importantes e fazer visitas nos casos mais complexos. • Ao considerar manter o diferimento dos pagamentos, direcionar as medidas de alívio para setores específicos da indústria e comércio mais afetados pela crise, enquanto se emprega uma abordagem mais individualizada para as demais empresas, a fim de equilibrar a carga de trabalho e o peso administrativo sobre o contribuinte com o potencial impacto que essas medidas possam ter sobre a arrecadação. • Estabelecer uma política para os pedidos de parcelamento, adotando uma abordagem genérica no caso de dívidas menores e dando mais atenção às dívidas maiores. • Procurar detectar mais rapidamente novos débitos em atraso e acompanhá-los de imediato. • Utilizar os recursos do <i>call center</i> para fazer chamadas para a cobrança de débitos. • Atribuir alta prioridade à recuperação de atrasados envolvendo grandes e novos débitos, com foco específico na retenção de impostos na fonte (quando os contribuintes receberam a receita e a estão mantendo “em confiança”). • Remanejar temporariamente funcionários de outras unidades operacionais, quando necessário e apropriado. • Acompanhar apenas os casos de dívidas com perspectiva de recuperação, priorizando as maiores dívidas e a baixa de débitos considerados irrecuperáveis.
Indução ao cumprimento	<ul style="list-style-type: none"> • Reaplicar os modelos de segmentação de contribuintes (ou elaborar e aplicar no caso das administrações que não usaram esses modelos), pois os perfis de risco podem ter mudado consideravelmente. • Identificar novos riscos (sobretudo os relacionados com as medidas de alívio) e ajustar os modelos de risco e as estratégias de tratamento, abordando também os riscos de possível uso fraudulento das medidas de alívio. • Incluir o direito de importadores e exportadores a beneficiar-se de medidas adicionais de facilitação do comércio usando o código SH no processo de avaliação de riscos, a fim de ajudar a direcionar as atividades de verificação e auditoria.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestão dos grandes contribuintes (incluídos os grandes operadores)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar novas fontes de informação que possam ser necessárias para os processos de cruzamento de informações (por exemplo, casos de falência, alívio na forma de subsídios). No caso da administração aduaneira, podem ser incluídas informações de transportadoras terrestres e marítimas, ou das autoridades portuárias. • Mudar o foco do programa de auditoria dos grandes contribuintes para os setores mais afetados pela crise (“ganhadores” e “perdedores”). • Caso não exista uma unidade de grandes contribuintes, considere a montagem de uma equipe central para lidar com esses contribuintes. • Fortalecer o envolvimento baseado na cooperação com os grandes contribuintes para monitorar o progresso no restabelecimento das operações comerciais e dos fluxos de receita. • Continuar ou ampliar a alocação de funcionários adicionais ao trabalho com grandes contribuintes para que as iniciativas prioritárias possam ser executadas.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Programa de auditoria</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar a simplificação de inquéritos, auditorias internas e externas de modo a concentrar-se em questões pontuais relativas ao cumprimento das obrigações com o fisco, para manter a visibilidade nas atividades de indução ao cumprimento. • Restabelecer os mecanismos de retenção na fonte o mais rápido possível. • Manter as auditorias pré-reembolso apenas no caso de pedidos de alto risco. • Estabelecer um plano de auditoria da conformidade após o desembaraço para que as alfândegas se concentrem nos riscos de abuso dos benefícios concedidos durante a emergência.
<p>Comunicação e serviços ao contribuinte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar ativamente o compromisso da administração de ajudar os contribuintes a cumprir suas obrigações com o fisco à medida que restabeleçam seus negócios (por exemplo, por meio de cartas, jornais e redes sociais). • Considerar o envio de mensagens para desestimular pedidos fraudulentos de alívio, conforme o caso. • Informar os contribuintes sobre a eliminação gradual de medidas de alívio. • Dar atenção específica ao cadastramento e descadastramento de empresas, pois a crise pode levar à abertura e ao fechamento de um grande número de empresas. • Dispor de capacidade para responder às perguntas dos contribuintes (<i>call centers</i>, redes sociais) e estender o horário de atendimento conforme necessário. • Incentivar o uso dos serviços online, pois os serviços presenciais podem permanecer restritos por um período mais longo. Considerar a possibilidade de atendimento apenas com hora marcada.
<p>Envolvimento com os contribuintes, operadores e seus agentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manter reuniões frequentes com entidades representativas dos contribuintes, operadores e agentes (fiscais) para informá-los das estratégias de resposta e colher opiniões.

V. PRIORIDADES PARA AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DE APOIO DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA

Recursos humanos e tecnologia da informação e comunicação são duas funções cruciais de apoio em qualquer crise que envolva uma interrupção das operações. A crise da COVID-19 teve um impacto especial em termos da interrupção das operações das administrações tributárias, sobretudo nos países que adotaram medidas de confinamento e quarentena para conter a propagação do coronavírus. Assim, durante a crise, administrar bem essas funções ajuda a lidar melhor com a crise, conforme discutido na nota da série especial do FMI sobre a continuidade de operações. Além disso, elas são de suma importância para a fase de recuperação.

A função cumprida pelos recursos humanos (RH) durante e após uma crise é fundamental para garantir a preparação do pessoal para responder às demandas impostas pela crise. Isso abrange a continuidade das medidas implementadas durante a crise para apoiar a saúde, a segurança e o bem-estar dos funcionários. A gestão de RH também deve estar preparada para apoiar as necessidades operacionais por meio da agilidade e flexibilidade de sua força de trabalho.

Os sistemas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) são uma infraestrutura crucial para as administrações tributárias, e a crise vai demandar ainda mais desses sistemas. Serão necessários priorização e planejamento rigorosos para gerir as demandas operacionais concorrentes de mudanças nos sistemas visando as medidas de estímulo e alívio, ao aumento da demanda interna para apoiar o trabalho remoto e à

melhoria do atendimento eletrônico de contribuintes e operadores. As medidas para apoiar os processos estão descritas na Tabela 2.

Tabela 2. Medidas de recuperação dos principais processos de apoio da administração tributária	
Processo de apoio	Medidas
Gestão dos recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar a avaliar os riscos para a saúde, segurança e bem-estar dos funcionários e contribuintes, buscar orientações médicas especializadas e implementar medidas de resposta, conforme necessário. • Monitorar a disponibilidade dos funcionários, identificar lacunas na força de trabalho e facilitar a redistribuição (ou contratação) temporária de funcionários para tarefas prioritárias no período posterior à crise. • Continuar a apoiar a ampliação do esquema de trabalho em casa, por exemplo, visando a aquisição dos equipamentos necessários e apoiando horários de trabalho flexíveis. • Montar esquemas de horas extras ou turnos (ou prolongar o trabalho remoto) conforme necessário, e criar algum alívio para os funcionários cuja carga de trabalho aumentou durante a crise. • Garantir recursos para fazer face a gastos adicionais relacionados a arranjos específicos. • Reavaliar as necessidades de pessoal com base nos riscos dos contribuintes e começar a contratar ou redistribuir pessoal.
Tecnologia da informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as mudanças necessárias nos sistemas de TIC quando as medidas de alívio e estímulo forem adotadas ou expirarem. • Aprimorar a execução dos serviços internos voltado aos funcionários de modo a apoiar o aumento do nível de trabalho remoto. • Estimar se a capacidade dos sistemas de TIC precisa ser expandida para acomodar o aumento da demanda após o período de crise. • Fazer testes de estresse dos dispositivos de segurança da TIC (<i>firewalls</i>, etc.) para garantir a proteção dos dados contra vulnerabilidades, sobretudo no caso em que foram feitas mudanças temporárias na área de TI para facilitar o acesso remoto de funcionários e/ou dos contribuintes.

VI. ALGUMAS LIÇÕES IMPORTANTES: CONTINUIDADE DE OPERAÇÕES, DIGITALIZAÇÃO E GESTÃO DO CUMPRIMENTO COM BASE NO RISCO

A crise da COVID-19 causou, direta e indiretamente, um impacto significativo sobre as administrações tributárias. Elas estão enfrentando exigências consideráveis ao implementar as respostas dos governos à crise. As medidas de confinamento e quarentena têm limitado suas operações e possibilidades de envolvimento com os contribuintes. A contração da economia prejudicou muitos contribuintes e está impactando de forma significativa sua capacidade de cumprir as obrigações com o fisco. A experiência mostra que as administrações que estavam mais bem preparadas e prontas para avançar em três principais dimensões – continuidade de operações, digitalização e gestão do cumprimento com base no risco – têm se mostrado mais bem posicionadas para fazer face à crise e responder às exigências que lhes têm sido impostas.

Continuidade de operações – Ficou claro que é fundamental contar com um plano para gerenciar a continuidade de operações da administração tributária quando acontecimentos prejudicam suas operações, incluindo a afetação da disponibilidade de funcionários e/ou a destruição de ativos das administrações (por exemplo, sistemas de TIC ou infraestrutura física). Um plano como esse permite organizar o trabalho em

condições emergenciais e problemáticas, e por extensão, vai tornar as administrações mais resilientes e ajudá-las a se preparar para a próxima crise⁶.

Administrações tributárias digitalizadas e cumprimento das obrigações tributárias pelos contribuintes – As administrações que avançaram na digitalização de seus processos internos e no ciclo de cumprimento dos contribuintes têm conseguido sustentar as operações enquanto praticam o distanciamento social para conter a propagação do coronavírus. Assim, tem sido possível manter o cumprimento regular por parte dos contribuintes (além das medidas de alívio). As administrações afetadas pelas medidas de confinamento e quarentena, sem uma digitalização substantiva, têm lutado para manter as operações do sistema tributário e comercial. No futuro, essas administrações devem considerar agilizar seus programas de digitalização.

Gestão do cumprimento com base no risco – Ser capaz de direcionar recursos escassos sempre foi uma prioridade para as administrações da receita. Em uma crise, quando a restrição de recursos é ainda maior, a capacidade para direcioná-los para áreas cruciais torna-se um imperativo. Assim, as administrações que avançaram na gestão de riscos têm conseguido entender melhor as questões relacionadas ao cumprimento das obrigações por parte dos contribuintes durante a crise e tomar medidas de mitigação – sobretudo em um ambiente de restrições de recursos no caso das administrações impactadas por um *lockdown*.

A crise da COVID-19 tem pressionado as administrações tributárias e isso vai continuar. Nesse sentido, as lições extraídas e as experiências até o momento fornecem ideias valiosas para todas as administrações e são uma oportunidade para melhorar e repriorizar as áreas que não avançaram o suficiente. A esse respeito, recomenda-se que, no devido tempo, as administrações conduzam uma atividade formal para extrair lições da crise da COVID-19. Para capturar essas lições, as administrações devem considerar:

- Criar mecanismos para documentar o trabalho do comitê de gestão da crise em termos das avaliações de risco, decisões e resultados da resposta para mitigação da crise.
- Organizar sessões de análise da gestão da crise – envolvendo, até mesmo, partes interessadas externas – para examinar o que funcionou bem, o que poderia ter sido melhorado e o que não funcionou.
- Atualizar o plano de continuidade de operações da administração (e revê-lo periodicamente).
- No caso das administrações que não tenham um plano de continuidade de operações, começar a elaborar um de imediato⁷.

⁶ Conforme discutido na nota *Continuidade de operações para as administrações tributárias* da série especial do FMI, nem todas as administrações têm um plano de continuidade de operações e esta crise certamente demonstrou como é importante formular um. Essa nota apresenta medidas cruciais para a continuidade a serem consideradas durante a crise e na elaboração de planos de continuidade no futuro.

⁷ Caso as administrações da receita necessitem de assistência para formular um plano de continuidade de operações ou responder à pandemia da COVID-19, o Departamento de Finanças Públicas (FAD) do FMI está pronto para auxiliar por meio de consultas e recomendações com base nas necessidades de cada administração.