



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

REGINALDO PINHEIRO NOGUEIRA

**GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) NA
RECEITA FEDERAL DO BRASIL: AVALIAÇÃO DA
ADEQUABILIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA 5ª
REGIÃO FISCAL**

Salvador

2023

REGINALDO PINHEIRO NOGUEIRA

**GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) NA
RECEITA FEDERAL DO BRASIL: AVALIAÇÃO DA
ADEQUABILIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA 5ª
REGIÃO FISCAL.**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Profissional

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Coorientadora: Profª. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro

Salvador

2023

Escola de Administração - UFBA

N778 Nogueira, Reginaldo Pinheiro.

Gestão por processo de negócio (BPM) na Receita Federal do Brasil: avaliação da adequabilidade da cultura organizacional na 5ª Região Fiscal / Reginaldo Pinheiro Nogueira. – 2023.

104 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.

Coorientadora: Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Brasil. Secretaria da Receita Federal – Efeitos das inovações tecnológicas. 2. Eficiência organizacional. 3. Controle de processo – Administração. 4. Fluxo de trabalho. 5. Cultura organizacional. 6. Governança pública. 8. Análise de sistemas. 9. Administração de projetos. 10. Eficiência (Serviço público). I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 342.8106

REGINALDO PINHEIRO NOGUEIRA

**GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) NA
RECEITA FEDERAL DO BRASIL: AVALIAÇÃO DA
ADEQUABILIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA 5ª
REGIÃO FISCAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 28 de fevereiro de 2023

Banca Examinadora

Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho – Orientador
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Prof^ª. Dra. Claudiani Waiandt,
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Prof^ª. Dra. Morjane Armstrong Santos de Miranda
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Aos meus pais, Regina e João Augusto, hoje em outra dimensão, mas sempre presentes em meus pensamentos

Aos meus filhos Victor, Larissa, Giulia e Luiz Felipe, a quem dediquei toda minha vida, e à minha mulher Cíntia, a quem também dedico e agradeço por toda a compreensão e colaboração ao revisar e debater o texto durante esses dois anos intensos.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir chegar ao fim dessa jornada com saúde e entusiasmo. Sempre O senti ao meu lado nos momentos difíceis em que precisei de persistência e paciência.

Aos meus familiares próximos, sempre com palavras de incentivo.

Aos meus colegas e amigos da Direp05, chefiada por Joselito, pelo incentivo e colaboração durante todos os meses de curso e à Receita Federal, por ter me permitido participar desse relevante programa de formação profissional.

Aos meus colegas da Turma de Mestrado, tão bem representada pelo nosso Eduardo Tanaka, pela união, incentivo e colaboração nas pesquisas, saneamento de dúvidas e dicas. Em especial ao meu grupo de trabalho G-5, Francisco, Estevão e as meninas Odeildes (Dedé) e Fernandinha pelas competentes sugestões e comentários na validação do questionário.

A todos os que responderam ao questionário e, em especial, aos colegas gestores que participaram não só das entrevistas, mas também contribuíram com dicas e sugestões. Sem qualquer prevalência de ordem, agradeço a Francisco Lessa, Sandrinha Magnavita, João Vicente, Edson Fiel, Luiz Wilson, Paulo Mota. Além deles, citações especiais, primeiro aos colegas do Escritório de Processos-Eproc em Brasília, à colega Albanete Suassuna, chefe do Eproc, cujas sugestões e relatos foram fundamentais para montar a visão da BPM na Receita Federal. Em segundo, a colaboração do ex-Secretário da Receita Federal de 2011 a 2015 e grande incentivador da BPM, Carlos Barreto. Seu depoimento foi essencial para recuperarmos a história da gestão de processos na instituição, desde seus tempos de Delegado de Salvador, membro do Conselho de Contribuintes, antes de assumir a Secretaria.

Aos Orientador e Coorientadora, Horácio e Beth Matos, muito presente nos momentos críticos com suas dicas, revisões e incentivos. A todos os professores do departamento que, em algum momento, participaram e me ajudaram durante essa caminhada, em especial aos Prof. Drs. Sérgio Góes e Sérgio Maravilhas.

A toda a turma da Secretaria do Departamento, liderada pela Priscila, sempre presente para nos ajudar. Obrigado.

A lista é longa, mas aqueles que porventura não citei, foi por mera pressão de entrega do trabalho. Meus agradecimentos são verdadeiros.

Sem ajuda, não produzimos em nosso potencial. Sem amigos, não caminhamos.

Obrigado a todos.

And then one day you find,
Ten years have got behind you
No one told you when to run
You missed the start gun
(Time, Pink Floyd, 1973)

NOGUEIRA, Reginaldo Pinheiro. **Gestão por Processos de Negócio (BPM) na Receita Federal do Brasil**: avaliação da adequabilidade da cultura organizacional. Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho. Coorientadora Prof^ª. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro. 2023. 104 f. il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

RESUMO

A Gestão por Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM) é um conceito metodológico que vem, através de vários anos, ganhando corpo como instrumento de aumento da eficiência operacional dos processos produtivos. A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) é uma instituição pública que, há 12 anos, formalizou a adesão a esses procedimentos em sua estrutura organizacional e, apesar de haver algum progresso, o processo tem se mostrado lento ao longo desses anos. A pesquisa tem como objetivo aferir em que grau a 5ª Região Fiscal da Receita Federal do Brasil (RF05) possui cultura organizacional adequada à implementação da BPM, partindo das hipóteses de que há um apoio institucional da RFB, porém as Unidades Administrativas regionais não possuem níveis de maturidade em liderança, cultura, conhecimentos e governança suficientes para o sucesso da iniciativa. Foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva e, a partir de uma ampla revisão de pesquisas nacionais e internacionais, foram selecionados trabalhos de Hammer, Benraad et al e Amy Van Looy et al que embasaram os conceitos teóricos-metodológicos para a montagem de um modelo de avaliação próprio que gerou um questionário, validado, submetido a todos os servidores da RF05. Além disso, foram realizadas entrevistas com gestores de Unidades Administrativas Regionais ou servidores de órgãos centrais que pudessem agregar valor às conclusões. As entrevistas tiveram, como principal finalidade, perceber como os gestores interpretariam os resultados dos questionamentos. Foram obtidas 49 respostas ao questionário e, posteriormente, entrevistados o Superintendente da RF05, seis chefes de unidades regionais, um ex-Secretário da Receita Federal e a Chefe do Escritório de Processos, em Brasília. A análise qualitativa dos resultados permitiu a confirmação das hipóteses formuladas e um diagnóstico contendo os principais pontos críticos que têm impedido uma disseminação ágil da BPM e suas possíveis causas. A seguir, foi elaborada uma agenda propositiva para mitigar as causas identificadas e uma lista de sugestões de trabalhos futuros.

Palavras-chave: BPM; Estrutura Organizacional; Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

NOGUEIRA, Reginaldo Pinheiro. **Business Process Management (BPM) In Receita Federal do Brasil**: assessment of the adequability of organizational culture. Advisor: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho. 2023. Co-advisor Prof^a. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro. 104 f. il. Dissertation (Master in Management) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

ABSTRACT

Business Process Management (BPM) is a methodological concept that has been gaining ground, over the years, as an instrument to increase the operational efficiency of production systems. The Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) is a public institution in charge of the federal revenue and tax administration of Brazil that formalized adherence to these procedures in its organizational structure in the last 12 years and, although there has been some progress, this process has been slow over the time. The research aims to assess the degree to which the Federal Revenue Secretary has an organizational culture suitable for the implementation of BPM, based on the assumptions that there is institutional support, but the regional Administrative Units do not have sufficient levels of maturity in leadership, culture, knowledge and governance to succeed. An exploratory research was carried out, and from the review of Brazilian and foreign researchers, works by Hammer, Benraad et al and Amy Van Looy et al were selected for the assembly of a validated evaluation model that generated a questionnaire submitted to all the servants of the Fifth Fiscal Region (RF05) of the RFB. In addition, interviews were conducted with heads of Regional Administrative Units or employees of central bodies who could add value to the conclusions. The main purpose of the interviews was to understand how managers would interpret the results of the questions. Forty-nine (49) responses to the questionnaire were obtained and, subsequently, the Superintendent of the RF05, six heads of regional units, a former Secretary of the RFB and the Head of the Office of Processes (Eproc – Escritório de Processos), in Brasília, were interviewed. The qualitative analysis of the results allowed the confirmation of the formulated hypotheses and a diagnosis containing some critical points that prevent an agile dissemination of BPM and its potential causes. Then, a summary of suggestions to mitigate the identified causes and a list of suggestions for future work were elaborated.

Keywords: BPM; Organizational Structure; Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil; Brazil; federal revenue and tax administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Benefícios da BPM.....	23
Figura 1 - Organograma da Receita Federal do Brasil	26
Quadro 2 - Quantidade de servidores da RFB por Região Fiscal.....	27
Quadro 3 - Comparação dos Níveis de Capacidade e Maturidade	36
Figura 2 - Cadeia de Valor Genérica	31
Figura 3 - Modelo de Operação da Empresa	32
Figura 4 - A estrutura de funil dos modelos de maturidade de processos	33
Figura 5 - Histórico dos CMM	35
Figura 6 - Os seis elementos primários da BPM	39
Quadro 4 - Os seis elementos primários da BPM na literatura	41
Quadro 5 - Framework de Hammer.....	43
Figura 7 - Modelo de pesquisa de Benraad et al.....	44
Quadro 6 - Framework de Benraad et al.....	45
Figura 8 - Framework conceitual inicial de Van Looy, Backer e Poels	46
Quadro 7 - Framework de Amy van Looy	47
Quadro 8 - Framework proposto	51
Figura 9 - Modelo de Análise Proposto.....	51
Quadro 9 - Equivalê.....	52
Quadro 10 - Equivalência Modelo de Benraad et al com Modelo Proposto	52
Quadro 11 - Equivalência Modelo de Van Looy com Modelo Proposto	53
Quadro 12 - Framework proposto com indicadores	54
Quadro 13 - Modelo de Análise	58
Quadro 14 - População da 5ª região Fiscal da Receita Federal do Brasil	62
Quadro 15 - Composição da amostra dos respondentes	64
Gráfico 1 - Gráfico das respostas de todos os respondentes	66
Gráfico 2 - Gráfico de Respostas dos Auditores-Fiscais	70
Gráfico 3 - Gráfico de Respostas dos Analistas Tributários	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Resumo de todos os respondentes	65
Tabela 2-Respostas ao questionário - Auditores-Fiscais	68
Tabela 3-Respostas ao questionário-Analistas Tributários	69

SIGLAS E ABREVIATURAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
AF	Forma simplificada para AFRFB
AFRFB	Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil
ALF	Alfândega da Receita Federal do Brasil
AT	Forma simplificada para ATRFB
ATRFB	Analista-Tributário da Receita Federal do Brasil
BPM	Business Process Management
BPM CBOK	Common Body of Knowledge of BPM
BPR	Business Process Reengineering
CMM	Capability and Maturity Models
CMMI-SVC	Capability and Maturity Models Integration for Services
Cofis	Coordenação-Geral de Fiscalização
Copav	Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional
Corep	Coordenação-Geral de Combate ao Contrabando e Descaminho Vigilância e Repressão
Dipai	Divisão de Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional
Direp05	Divisão de Vigilância e Repressão ao Contrabando e Descaminho da Superintendência da Receita Federal do Brasil da Quinta Região Fiscal
DRF	Delegacia da Receita Federal do Brasil
Eproc	Escritório de Processos
Eproj	Escritório de Projetos
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GRI	Gestão dos Recursos da Informação
MGP	Manual de Gestão de Processos
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PEMM	Process and Enterprise Maturity Model
PQSP	Programa de Qualidade no Serviço Público
QPAP	Programa de Qualidade e Participação da Administração Pública
RF	Região Fiscal da Receita Federal do Brasil
RFB	Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil

RH	Recursos Humanos
RI	Regimento Interno da RFB
SEI	Software Engineering Institute of Carnigie Mellon University
Sepav	Serviço de Planejamento, Avaliação e Controle
SRRF	Superintendência da Receita Federal do Brasil
Suana	Subsecretaria de Administração Aduaneira
TI	Tecnologia da Informação
TQM	Total Quality Management
UA	Unidade Administrativa da Receita Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	A RFB E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	24
2.2	A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) NA RFB	27
2.3	A EVOLUÇÃO DA BPM E OS MODELOS DE MATURIDADE	29
2.3.1	Gestão de Processos e Gestão por Processos	30
2.3.2	Maturidade de Processos, Maturidade Organizacional e Capacidades (Capability)	34
2.4	FRAMEWORK DE ROSEMANN E VOM BROCKE	39
2.5	FRAMEWORK DE HAMMER	41
2.6	FRAMEWORK DE BENRAAD ET AL	43
2.7	FRAMEWORK DE AMY VAN LOOY	45
2.8	FRAMEWORK PROPOSTO PARA A RFB	47
2.9	INDICADORES DO MODELO PROPOSTO	53
2.10	QUESTIONÁRIO PROPOSTO	55
3	METODOLOGIA	56
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	56
3.2	MODELO DE ANÁLISE	57
3.3	CONCEITO CENTRAL	58
3.4	DIMENSÕES DE ANÁLISE	59
3.5	VARIÁVEIS OU INDICADORES	59
3.6	FONTES DE DADOS	59
3.6.1	Instrumento de Coleta de Dados	60
3.6.2	Técnica de Coleta e Interpretação dos Dados	60
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1	DIMENSÃO LIDERANÇA	71
4.1.1	Consciência	71
4.1.2	Alinhamento	72
4.1.3	Estilo	72
4.2	DIMENSÃO CULTURA	73
4.2.1	Trabalho em equipe	73
4.2.2	Foco no cliente	74
4.2.3	Responsabilidade	75
4.2.4	Atitude em direção à mudança	76
4.3	DIMENSÃO CONHECIMENTO	77
4.3.1	Habilidades (Treinamento)	78
4.3.2	Pessoas	78
4.3.3	Metodologia	79
4.4	DIMENSÃO GOVERNANÇA	79
4.4.1	Modelo de processo de negócio	80
4.4.2	Responsabilidade	80
4.4.3	Integração	81
4.5	AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES E DA PERMEABILIDADE DA RFB À ADOÇÃO DA BPM	81
4.6	AÇÕES PROPOSTAS	84
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
	REFERÊNCIAS	90
	APÊNDICE A – Questionário e Gráficos Resumo das Respostas	93

1 INTRODUÇÃO

A contextualização da pesquisa começa com as iniciativas do governo federal para facilitar a vida dos cidadãos brasileiros e não são novas. Para acompanhar a evolução mundial, com a abertura dos mercados, o Brasil se preocupou em tornar as empresas mais competitivas e com produtos de qualidade através da adoção de programas e incentivos (FERREIRA, 2012). Em 1979, no governo de João Baptista de Oliveira Figueiredo, foi criado o Ministério da Desburocratização, cujo primeiro ocupante foi Hélio Beltrão, com a finalidade de reduzir os efeitos da máquina burocrática estatal na vida das pessoas. Esse Ministério perdurou até 1986, já no governo José Sarney. Ferreira (2012) esclarece que em 1990 foi instituído o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), de onde surgiu o Subcomitê da Administração Pública, semente dos programas de qualidade do serviço público. Em 1995 foi criado o Programa de Qualidade e Participação da Administração Pública (QPAP) por ocasião da Reforma do Estado. Em 1999, surgiu o Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), já com foco no cidadão.

Outras iniciativas foram tomadas, sendo uma delas, e que prevalece até hoje, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), instituído em 2005, como forma de orientar e apoiar as organizações públicas em busca de uma melhor atuação para a sociedade.

A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), por sua vez, sempre dedicou especial atenção às iniciativas visando a uma melhor e mais eficiente atuação, sendo reconhecida como uma das melhores e mais eficientes organizações públicas federais em termos de uso da tecnologia e em pesquisa de formas modernas de gestão. Internacionalmente, o reconhecimento se dá através dos vários países que aqui vêm buscar informações, orientações, assessorias e mesmo treinamentos quanto à forma de atuação na administração tributária. Os resultados são perceptíveis, tanto pelo cidadão pessoa física quanto pessoa jurídica. As declarações em papel são coisas do passado e, cada vez mais, as informações estão disponíveis e recuperáveis na base de dados da RFB antes que o contribuinte faça a sua própria declaração. Além disso, entre outras melhorias, o atendimento ao cidadão evoluiu, em sua quase totalidade, do ambiente presencial para ambiente virtual, onde o contribuinte não precisa comparecer fisicamente a uma unidade da Receita Federal para resolver a maioria das dúvidas, podendo acompanhar os processos administrativos com a entrega de documentação em arquivos digitais e o uso de tokens ou códigos de acesso. O atendimento tem se expandido para permitir que o cidadão que more longe de uma unidade da RFB possa ser atendido virtualmente a partir de sua

prefeitura. Até há pouco tempo, ele deveria ir à cidade mais próxima onde houvesse uma Agência para resolver suas questões tributárias federais. Essas iniciativas de melhoria têm sido apoiadas por uma política de Gestão de Inovação e sustentada por consistente suporte de Tecnologia de Informações (TI) e não tratam apenas das atividades fins.

A noção de processos de trabalho é conhecida desde a Revolução Industrial, com a ordenação da força de trabalho em função da maior velocidade de produção das máquinas de manufatura. Mas o conceito de *Business Process Management* (BPM) é mais recente e incorpora práticas positivas de *Total Quality Management* (TQM), *Process Improvement*, and *Business Process Reengineering* (BPR), entre outras abordagens (GUDELJ et al., 2021), com uma visão integrada dos processos de negócio.

Em 1995, o *Software Engineering Institute* (SEI) da Carnegie Mellon University criou o primeiro *Capacity Maturity Model* (CMM) (CMMI PRODUCT TEAM, 2010) tornando-se uma grande referência no estudo de melhoria operacional do desenvolvimento de software de uma organização baseado na avaliação de maturidade, tanto do processo quanto organizacional. E desde então, a Gestão por Processos de Negócios tem se mostrado uma grande ferramenta metodológica para melhorar a performance das empresas. Essa evolução é destacada no Capítulo 2, Referencial Teórico, mais à frente nessa pesquisa. O conceito de maturidade ganhou corpo e interesse do mercado e da academia, e alguns trabalhos foram desenvolvidos com vistas a adaptar modelos a cada área de interesse. Entretanto, ainda não há um padrão para medir a eficiência da implantação dos processos e de sua gestão, apesar de alguns autores tentarem criar um modelo comum. Hammer (HAMMER, 2007) e Curtis e Alden (2007) já há alguns anos, detectaram a necessidade de se criar uma forma unificada de aferir o grau de maturidade organizacional (*capability*) e de processos de negócio (*maturity*) que fosse aplicável a todo o mercado.

Seguindo a diretriz de planejamento do governo federal com base na Gespública de 2005 e do Ministério da Fazenda em 2011, a RFB formalizou a aderência à metodologia de Gestão Por Processos de Negócio ou *Business Process Management* (BPM) a partir de 2014, em sincronia com iniciativas de gestões de Inovação e do Conhecimento, pela: aprovação do Manual Descritivo de sua Cadeia de Valor (BRASIL. RFB., 2014); revisão do Regimento Interno para inserir processos de trabalho (BRASIL. RFB, 2014); a aprovação do modelo de

governança¹ de processos com sua respectiva metodologia e do Manual de Gestão de Processos (BRASIL. RFB, 2017); e com a criação do Escritório de Processos da Divisão de Escritório de Processos (Eproc), vinculado à Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (Copav), servindo como suporte técnico e repositório de processos. O Plano Estratégico da RFB 2021-2023 traz alguns Objetivos de Pessoas e Recursos que apontam, tanto diretamente como indiretamente, para a BPM como metodologia de gestão (BRASIL. RFB, 2021).

O Regimento Interno da Receita Federal do Brasil (BRASIL. ME, 2020), em seus artigos 2º, 38º e 43º, define a Copav com vinculação direta à Subsecretaria-Geral e competência para gerenciar as atividades relativas à gestão de processos, além da estratégia, desempenho, governança e estrutura organizacionais, gestão da inovação e do conhecimento. A Copav tem, ainda, entre outras atribuições, prestar orientação técnica às unidades nas temáticas relativas à sua alçada. O artigo 2º prevê o Escritório de Processos (Eproc) em sua estrutura, através do qual pode estabelecer as diretrizes para a implementação da BPM na Receita Federal. O Manual de Gestão por Processos (MGP), publicado pelo Eproc, estabelece metodologia para mapeamento, implantação e acompanhamento dos processos, mas não considera a gestão da organização em termos de BPM.

Como será detalhado mais à frente na Seção Secundária 2.1, a RFB organiza-se matricialmente, onde cada Unidade Administrativa (UA) está subordinada operacionalmente a uma Coordenação-Geral em Brasília e administrativamente à Superintendência Regional da Receita Federal (SRRF) de sua Região Fiscal². Assim, por exemplo, a Divisão de Vigilância e Repressão da SRRF05 - Direp05 está subordinada operacionalmente à Coordenação-Geral de Combate ao Contrabando e Descaminho (Corep) e administrativamente à SRRF05. Entretanto, as Coordenações-Gerais atuam como unidades estanques, com atividades específicas separadas por especialidades. Embora a especialização funcional seja importante, a gestão por processos leva a uma visão horizontal de gestão, com foco no produto final (ABPMP, 2013) e no cliente. Embora a RFB incentive a adoção da BPM através do Eproc, ainda há muito o que fazer.

¹ Governança, segundo o Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, é: o ato ou processo de governar; governo; governação. Inicialmente associado à administração pública, seu significado evoluiu para abranger qualquer organização e ato de governar se entende por gerir ou administrar.

² Referir-nos-emos a uma determinada UA de uma determinada Região Fiscal (RF) inserindo o número dessa RF no final do acrônimo. No caso da SRRF da 5ª RF, usaremos o acrônimo SRRF05, assim como, por exemplo, para a Direp da 5ª RF usaremos o acrônimo Direp05.

Embora existam UA com processos de trabalho bem definidos, mas sem documentação formal, e outras com processos informais, mas que atendem às suas necessidades operacionais, não se pode afirmar que essas UA não poderiam operar de forma mais eficiente com a adoção da BPM. Para isso, é necessário, além de tratar dos processos, estabelecer uma conexão com os seus objetivos estratégicos, avaliar a organização e identificar como ela está preparada para a BPM em função da capacitação de seus recursos humanos e das suas infraestrutura e cultura organizacional.

Apesar de vários estudos já terem analisado a maturidade de processos organizacionais utilizando diversos modelos, existe uma lacuna literária em relação às organizações públicas (FERNANDES et al., 2015).

Em entrevistas preliminares gravadas com Auditores-Fiscais da Receita Federal do Brasil (AFRFB) em posição de liderança, confirma-se empiricamente a inexistência de abordagem de gestão por processos em muitas UA. A experiência profissional e o conhecimento teórico desses entrevistados também permitem confirmar que em várias UA há processos internos definidos, não documentados, com baixos níveis de maturidade. Ainda nesse diapasão, confirmou-se a necessidade de se aprofundar as avaliações dos processos internos, dada a importância do tema e o direcionamento que a RFB tem dado. Mas também se ressalta a falta de pessoal para se dedicar ao assunto.

Tendo em vista esses fatos, a pertinência da pesquisa em relação aos objetivos estratégicos da RFB é muito clara, servindo como base para se aferir o grau de aceitação da BPM pelos gestores regionais face às diretrizes da Copav. A seleção e validação de um modelo de avaliação de maturidade organizacional poderá contribuir para se determinar as principais dificuldades de implantação, seus gargalos, os passos necessários para o atingimento de um nível mais alto de efetividade e identificar caminhos a trilhar.

Como mencionado, não há estudos de intervenção organizacional na RFB, no que tange à implementação da BPM. E mesmo considerando a área governamental em geral, esses estudos são reduzidos. Essa pesquisa, portanto, tem um caráter inovador de interesse acadêmico, e que poderá responder à seguinte pergunta de partida: partindo de conceitos propostos por autores, tanto no nível acadêmico quanto no mundo prático, a RFB estaria preparada para receber, executar e controlar seus processos de negócio seguindo a metodologia BPM, em conformidade com diretrizes institucionais demandadas pela Copav?

A partir dessa pergunta, pode-se estabelecer nossos objetivos geral e específicos, e nossos pressupostos. A procura das respostas induz a um caminho claro em direção ao resultado esperado do trabalho.

A situação problema traduz a tendência entre as organizações públicas e privadas na adoção da metodologia BPM como forma de gestão, consequência dos bons resultados que, em geral, essa metodologia traz. No entanto, na área pública federal, os trabalhos nesse sentido são escassos e, especificamente na RFB, apesar do incentivo e direcionamento estratégico voltado à Gestão da Inovação, do Conhecimento e por Processos, não há modelos que possam comprovar se existe atualmente preparo organizacional para a implementação com sucesso dessa metodologia.

Nas pesquisas e propostas levadas a termo no Cap. 2 - Referencial Teórico, há diversas obras propondo avaliar a maturidade tanto por novos modelos quanto por modelos derivados de outros mais específicos. E como será analisado, todos incluem uma gradação de maturidade, desde um nível baixo ou incipiente até um nível aceitável como perfeito.

O presente trabalho não se propõe simplesmente a medir maturidade. Pretende verificar se a RFB possui uma cultura organizacional para que se possa implementar BPM de forma profícua. Ou seja, a medição da maturidade organizacional a que aqui se propõe servirá para identificar, através de uma análise qualitativa, se a RFB possui os antecedentes necessários para investir em BPM. Para tanto, alguns pressupostos são adotados:

P1: O nível de maturidade de processos só é atingido pela maturidade da organização, ou seja, a maturidade da organização é condição necessária, mas não suficiente, para a maturidade de processos;

P2: Os modelos de maturidade analisados avaliam níveis que são representados por uma escala. A escada representada pelos níveis dessas escalas só é percorrida em cada “degrau” quando, para cada nível, os requisitos do nível anterior tenham sido cumpridos. Hammer (2007), por exemplo, define esses “degraus” representados por opções que vão de P1 a P4, para maturidade de processos, e de E-1 a E-4, para maturidade organizacional. Assim, pressupomos que o primeiro nível determina que a organização possui as condições adequadas ao investimento em BPM, enquanto os demais “degraus” já refletem os resultados dos investimentos em BPM;

P3: Pressupomos, ainda, a partir das análises citadas no Capítulo 2 – Referencial Teórico, que há uma relação de antecedência entre as capacidades da organização.

A liderança e a cultura são condicionantes para o desenvolvimento do conhecimento e este, por sua vez, é determinante para o estabelecimento de um modelo de governança que favoreça a BPM.

Esses pressupostos levam à definição do objetivo geral da pesquisa, que será diagnosticar se, em 2022, a RFB tem as condições necessárias, ou é fértil, à implementação da BPM, ou seja, se possui maturidade organizacional adequada, à luz das diretrizes da Copav, avaliando em que medida as condições necessárias ao atingimento do primeiro nível de maturidade de cada variável de cada capacidade organizacional são observadas.

Vários modelos foram pesquisados. Neles, alguns conceitos são comuns e abordados de formas similares, alguns usando a mesma terminologia para entendimentos ligeiramente diferentes e outros, ao contrário, usando terminologias diferentes para o mesmo conceito. No Capítulo 2 – Referencial Teórico, procurou-se primeiro selecionar trabalhos validados de autores com boas referências acadêmicas, analisar de que forma houve os entendimentos respectivos sobre os conceitos relativos à gestão de processos de negócios, interpretando-os, e montando um modelo aplicável à RFB. Nesses passos, procurou-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar como foi proposta a BPM na RFB e como tem sido implementada na RF05;
- b. Montar e validar um modelo de avaliação organizacional aplicável à RFB a partir de modelos existentes e previamente validados;
- c. Avaliar qualitativamente a estrutura organizacional da RF05, identificando as principais causas explicativas da situação encontrada;
- d. Elaborar um diagnóstico e proposição de ações que visem aumentar a compreensão da BPM na organização, introduzindo seus conceitos na cultura operacional.

No campo prático, a RFB contempla em seu Mapa Estratégico, nos Objetivos de Pessoas e Recursos, o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e da estrutura organizacional (BRASIL. RFB, 2021). Apesar do incentivo institucional (nível estratégico) responsável pela criação de um Escritório de Processos (Eproc), que serve também como repositório de processos, as ações ainda não estão capilarizadas. As UA de ponta (nível operacional) ressentem-se de trabalhos nesse sentido. A partir de visão empírica, em tese, os gerentes (nível tático) não estão devidamente preparados, conscientizados e motivados das vantagens da BPM como forma de gestão eficiente, facilitadora do conhecimento e da inovação.

Considerando as observações empíricas de como a RFB se organiza e de sua cultura interna, pode-se formular as seguintes hipóteses:

- a) Há apoio institucional, centralizado nas unidades em Brasília, ao programa de implementação da gestão por processos;
- b) As UA descentralizadas não estão preparadas para a implementação de gestão por processos.

A pesquisa tem justificativa prática pela possibilidade de identificar quais são os pontos fortes e fracos no entendimento da BPM como ferramenta eficiente e eficaz na gestão da RFB e servindo de instrumento de direcionamento da disseminação da cultura da gestão por processos.

No mundo acadêmico, a justificativa teórica é que se abre um campo ainda não explorado para pesquisas. Como enfatizado nesse texto, há carência de trabalhos no ambiente de administração pública federal e poucas iniciativas no âmbito da RFB. A validação de um modelo de avaliação que se adapte à gestão organizacional da RFB poderá criar um caminho claro para aumentar a probabilidade de sucesso na implementação da BPM.

Esse trabalho está dividido em Capítulos, Seções Secundárias e Terciárias. No Cap. 1 – Introdução são feitas as considerações iniciais que levaram à situação problema e aos objetivos do projeto. No Cap. 2 - Referencial Teórico é feita uma revisão da literatura para selecionar e analisar as fontes de referência que embasaram a condução da pesquisa considerando suas adequabilidades ao ambiente organizacional da RFB. Na primeira Seção Secundária há uma revisão de como a RFB se estrutura e funciona; na segunda, há uma explanação de como BPM foi concebida e funciona na RFB sob as diretrizes da Copav; a partir da terceira Seção Secundária é feita uma revisão teórica da metodologia BPM e são analisadas alternativas teóricas que servirão de base para a formação do modelo proposto, sendo este apresentado a seguir. No Cap. 3 - Metodologia, é exposto o modelo de análise onde serão detalhados o tipo de pesquisa, sua delimitação ou recorte, suas classificações, os conceitos e dimensões analisadas, *framework*, metodologia de coleta de dados, amostragem, aplicação dos indicadores, técnicas de análise de resultados. Em sequência, no Cap. 4 – Resultados Obtidos, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, com a revisão das hipóteses, lista de constatações e uma relação de ações propostas. Finalizando, no Capítulo seguinte são apresentadas as considerações finais incluindo as avaliações dos objetivos da pesquisa, além das limitações do trabalho e propostas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse Capítulo faz a conexão entre as pesquisas, tanto acadêmicas quanto profissionais, com a introdução da metodologia BPM na RFB e, a seguir, procura as bases para a elaboração de um *framework* que permita a consecução do objetivo principal. Para isso, busca na bibliografia as diversas abordagens sobre o tema, destacando a influência que a cultura organizacional exerce sobre a qualidade de tal implementação. Começa descrevendo como é a estrutura organizacional na RFB, para se entender sua forma de gestão. A seguir, há uma exposição, com viés histórico, da implantação da BPM na RFB. Por fim, serão expostas as questões teóricas que fundamentaram as escolhas de *framework* e metodologia da pesquisa, seu problema principal e o limite de escopo do trabalho pela revisão conceitual de Processos, Cadeia de Valor, BPM, Maturidade Organizacional, além dos respectivos indicadores.

Na literatura, diversos autores apresentam diferentes abordagens para justificar as vantagens do uso da BPM. No entanto, isso não impede que esses conceitos se integrem, evoluam e se disseminem (GOES, 2019). Os resultados positivos de sua implantação a popularizaram e viraram objetivos de muitas organizações em busca de melhoria da qualidade. O *Common Body of Knowledge of BPM (BPM CBOK) v3.0*, no Quadro 1, lista algumas vantagens da BPM (ABPMP, 2013, p. 24).

Porém, Hammer (2007) aponta que, apesar desse sucesso, nem toda adoção da BPM termina bem, na maioria das vezes em razão da empresa não estar preparada para essa inovação de gestão. A estruturação organizacional é fundamental para que a adoção da BPM seja positiva, tanto quanto a administração do processo em si. Com efeito, BPM deve ser implementada de cima para baixo (Spanyi apud NETTO, 2016), portanto da área de estratégia para a operacional.

Para a aferição do quão vantajosa é a adoção da BPM, deve-se medir e comparar o grau em que os processos são aderentes às suas especificações. Isso é feito através de escalas de maturidade que compõem modelos de diversos autores para várias finalidades e áreas de atuação. Ou seja, há diversas abordagens do tema, dependendo de sua aplicação.

Quadro 1 - Benefícios da BPM

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	• Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade
	• Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis
	• Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua
	• Monitoramento melhora a conformidade
	• Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade
	• Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos
	• Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos
	• Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio
	• Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	• Transformação dos processos impacta positivamente os clientes
	• Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas
	• Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	• Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor
	• Otimização do desempenho ao longo do processo
	• Melhoria de planejamento e projeções
	• Superação de obstáculos de fronteiras funcionais
	• Facilitação de benchmarking interno e externo de operações
	• Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos
Ator de processo	• Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades
	• Maior compreensão do todo
	• Clareza de requisitos do ambiente de trabalho
	• Uso de ferramentas apropriadas de trabalho
	• Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza

Fonte: BPM CBOOK (ABPMP, 2013, p. 24)

Segundo Kalinowski (2016), os modelos de maturidade visam alcançar uma maior eficiência operacional e compõem-se, de forma geral, de indicadores associados tanto aos processos existentes (“*as-is*”) como à estrutura da organização. Ainda segundo o autor, citando a literatura, os indicadores identificam níveis de maturidade, cujas transições entre os mesmos são o objeto das respectivas avaliações.

A literatura também aponta a correlação da performance dos processos com o nível de inserção da cultura da BPM na organização.

Benraad et al. (2022) enfatiza que, na medida em que organizações definem detalhadamente seus processos, a aferição da distância entre o estado real dos mesmos e suas especificações (*process conformance*, ou conformidade de processos) é uma forte ferramenta de gestão. A conformidade de processos envolve a análise de múltiplas dimensões, sendo alvo de auditorias internas com vistas a verificar a aderência aos regulamentos e definições estabelecidas.

Van Looy (2020) também confirma essa dependência entre a performance dos processos e a cultura organizacional da instituição. Complementa com a avaliação de que o alinhamento de uma estratégia com foco em processos é motivado por teorias de gestão, citando Kaplan e Norton (2001) e a abordagem Balanced Scorecard (BSC), onde a performance de processo é uma de suas quatro dimensões.

Hammer (2007), por sua vez, discorre sobre a importância do envolvimento da organização na adoção de gestão orientada a processos afirmando que isso implica mais do que redefinir fluxos de trabalho: há que se redefinir também funções operacionais, treinamento, delegação de responsabilidades ao pessoal de “chão de fábrica” e planos de recompensa ou compensações. Além disso, há que remoldar sua cultura organizacional com vistas ao trabalho em equipe, controle de pessoal e relevância do cliente. Os gestores devem olhar o trabalho com visão de projetos e mudar o conceito de setores (silos).

O fato é que esses autores reconhecem que apenas tratar dos processos pode não levar a um aumento da eficiência. Muitas empresas já tentaram identificar e tratar dos seus processos sem que tenham melhorado a forma de fazer o trabalho, o que pode ser consequência da falha na implantação de uma cultura organizacional adequada (GONÇALVES, 2000a). Não faltam às empresas incentivos à adoção da metodologia BPM. Mas há pouca orientação sobre como implementá-la, existindo um vazio entre a liderança organizacional e as necessidades da governança para BPM (SPANYI, 2015).

2.1 A RFB E A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A RFB opera com uma estrutura matricial. O Plano Estratégico Institucional (BRASIL. RFB, 2021) apresenta o Organograma com a Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (BRASIL. RFB, 2021) ligada diretamente às Assessorias e algumas Coordenações-Gerais com finalidades típicas de assessoria, em áreas não ligadas às atividades fins, e às Subsecretarias, estas referentes às atividades fins (por exemplo, Tributação, Arrecadação, Fiscalização, Gestão

Corporativa e Aduana), além das Superintendências Regionais (SRRF), essas em número de 10 Regiões Fiscais (RF) cobrindo todo o território nacional (ver Figura 1).

Cada Subsecretaria tem sob sua administração as Coordenações-Gerais que, através de estruturas internas próprias, são responsáveis pela gestão operacional especializada, ou executiva, de suas projeções em cada RF, estabelecendo diretrizes executivas vinculantes.

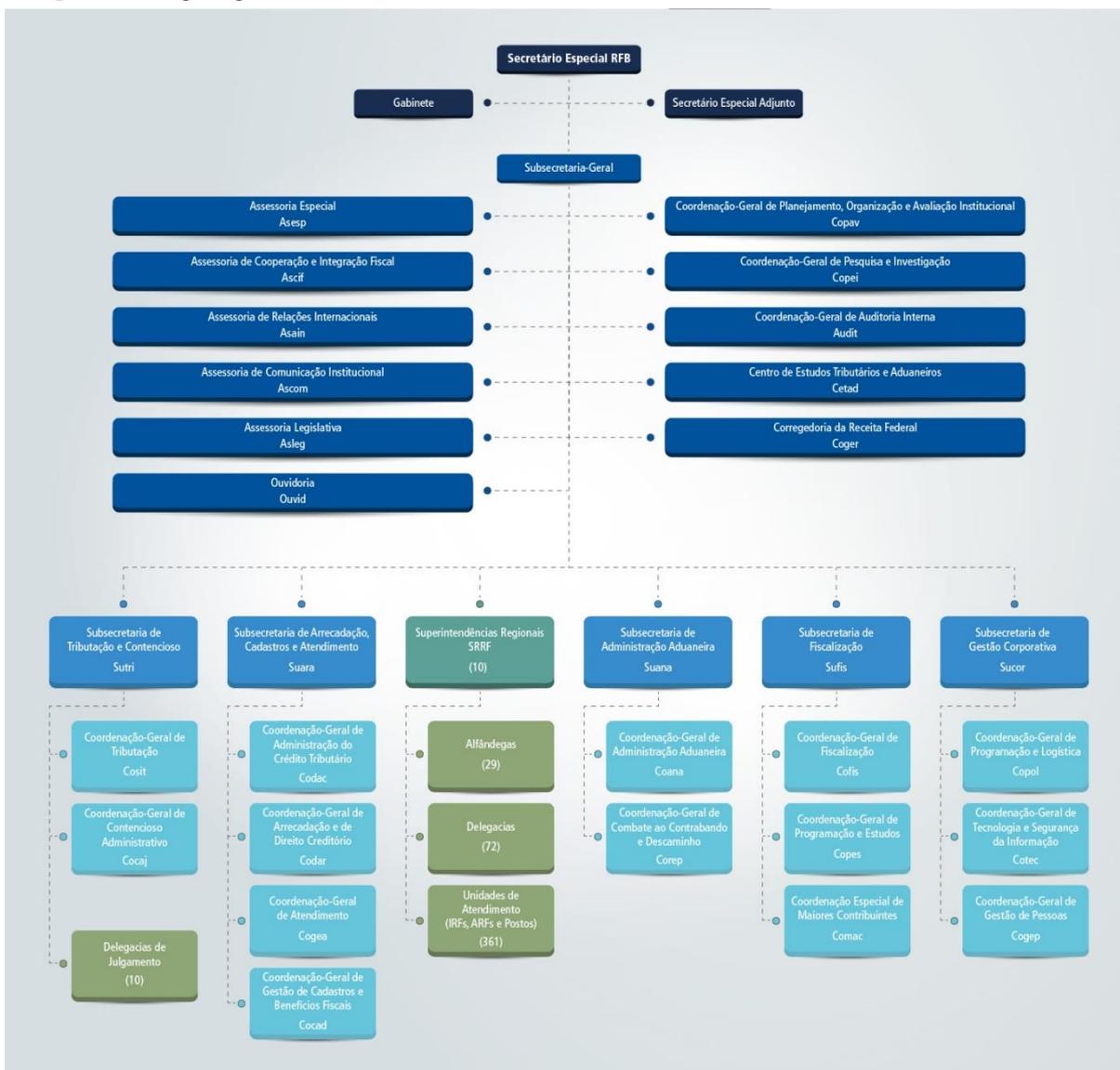
As SRRF possuem em seu organograma unidades regionais que são, mas não se limitam, às Delegacias Regionais (DRF) e Alfândegas (ALF). Essas unidades, por sua vez, são formadas por subunidades especializadas nas áreas fins (Fiscalização, Arrecadação, Tributação etc.) e que são, cada uma delas, projeções de uma Coordenação-Geral. Como exemplo, cada DRF possui um setor de Fiscalização vinculado à Coordenação-Geral de Fiscalização (Cofis), em Brasília. Nesse contexto, as SRRF atuam na gestão dessas unidades em um nível supervisor e administrativo, como responsáveis pelas suas infraestruturas, Recursos Humanos (RH), Tecnologia da Informação (TI), Logística, avaliação de produtividade etc. As orientações e normas de execução profissionais das projeções, como já citado, são das Coordenações-Gerais.

Claramente essa estruturação é matricial, com as SRRF administrando e supervisionando as UA com suas subunidades e as Coordenações-Gerais gerindo executivamente essas mesmas projeções ou subunidades das UA. O Regimento Interno (RI) (BRASIL. ME, 2020) prescreve uma estrutura organizacional com atividades regionalizadas, adequadas à implantação da BPM.

As SRRF têm ainda sob sua responsabilidade unidades administrativas denominadas Divisões, que são responsáveis pela supervisão técnica e suporte das atuações das projeções, ou subunidades das UA, servindo também de intermediário com as Coordenações-Gerais. Algumas divisões possuem algumas atividades executivas que, como as demais unidades executivas, estão sob a égide técnica das unidades centrais.

Cabe à Coordenação-Geral de Planejamento Organizacional e Avaliação Institucional (Copav), através de sua Coordenação de Gestão de Processos Institucionais (Cproc) atuar na supervisão e implantação da Gestão de Processos de Negócio (BPM) nas demais UA da RFB. A Cproc tem na sua estrutura o Escritório de Processos da RFB (Eproc), que também atua como repositório de processos.

Figura 1 - Organograma da Receita Federal do Brasil



Fonte: Plano Estratégico Institucional 2021-2023 (BRASIL. RFB, 2021)

O Quadro 2 apresenta a distribuição dos servidores da RFB pelas diversas Regiões Fiscais e Órgãos Centrais, no DF.

Quadro 2 - Quantidade de servidores da RFB por Região Fiscal

Unidade Administrativa	Jurisdição	Auditor			Analista			Admin.			Total
		ativo	ced.	total	ativo	ced.	total	ativo	ced.	total	
UNIDADES CENTRAIS		291	2	293	156		156	12		12	461
SRRF - 1ª REGIÃO FISCAL	DF, GO, MT, MS e TO	500	3	503	375	2	377	310	4	314	1194
SRRF - 2ª REGIÃO FISCAL	AC, AM, AP, PA, RO e RR	362		362	319		319	373	1	374	1055
SRRF - 3ª REGIÃO FISCAL	CE, MA e PI	302	2	304	256		256	245		245	805
SRRF - 4ª REGIÃO FISCAL	AL, PB, PE e RN	428	7	435	270	2	272	340	3	343	1050
SRRF - 5ª REGIÃO FISCAL	BA e SE	384	1	385	255		255	254	1	255	895
SRRF - 6ª REGIÃO FISCAL	MG	585	9	594	466		466	327	2	329	1389
SRRF - 7ª REGIÃO FISCAL	ES e RJ	918	22	940	615		615	429	2	431	1986
SRRF - 8ª REGIÃO FISCAL	SP	1764	20	1784	1624		1624	497		497	3905
SRRF - 9ª REGIÃO FISCAL	PR e SC	839		839	699	2	701	319	1	320	1860
SRRF - 10ª REGIÃO FISCAL	RS	535	8	543	514		514	228		228	1285
DRJs	10 UA, UMA EM CADA RF	373		373	60		60	16	1	17	450
Total		7281	74	7355	5609	6	5615	3350	15	3365	16335

Fonte: SA3 - Sistema de Apoio às Atividades Administrativas - 29 de Junho de 2022

A presente pesquisa terá como alvo a jurisdição da Superintendência Regional da Receita Federal da 5ª Região Fiscal, ou seja, as Unidades Administrativas dos Estados da Bahia e Sergipe.

2.2 A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) NA RFB

A gestão de processos na RFB tem motivação no Programa Nacional de Gestão Pública (Gespública), instituído inicialmente pelo Decreto 5.378/2005, este revogado pelo Dec. 9094//2017 (BRASIL, 2017), que determina a simplificação da burocracia e facilitação de procedimentos operacionais, visando ao melhor atendimento do cidadão. O Ministério da Fazenda criou, em 2011, o Programa de Modernização Integrada (PMIMF), com vistas a estabelecer um ambiente que permitisse aos seus gestores iniciativas de inovação e solução conjunta de soluções em busca de maior eficiência (BRASIL. ME, 2011). No ano seguinte, as ações que consolidam um conjunto de práticas de gestão de projetos e processos foram publicadas (BRASIL. ME, 2013), com a participação da RFB.

Nessa direção, a partir de 2011, a gestão de processos foi introduzida institucionalmente na RFB com a criação de diversas ações. Já em 2011, é publicada a primeira versão da Cadeia de Valores, contemplando seus macroprocessos. Em 2012 a Copav incluiu em sua estrutura a Coordenação de Gestão de Processos Institucionais (Cproc), indicativo da importância que se

dava à BPM. Desde então o planejamento estratégico da RFB inclui diretamente a gestão de processos em seus objetivos institucionais.

A Portaria RFB 2030/2014 (BRASIL. RFB, 2014) modificou o Regimento Interno (RI) para incluir os macroprocessos e processos de trabalho em sua estrutura organizacional. Com isso, foi criado o Escritório de Processos (Eproc), que passou a constar na última revisão do RI (BRASIL. ME, 2020). Nessa fase, entre 2011 e 2014, consultorias externas foram contratadas tanto para assessorar tecnicamente a formalização da BPM quanto para ministrar treinamentos, inicialmente para os gestores da alta administração, e projetava-se que esse conhecimento fosse disseminado para os gestores do nível tático até os chefes de equipes e servidores das atividades celulares. De acordo com declarações das entrevistas levadas a efeito para consolidação dos entendimentos resultantes da aplicação do questionário de avaliação da estrutura organizacional quanto à implementação da BPM, a partir de 2014 esse esforço foi diminuindo e a importância da BPM se reduziu, passando sua gestão do nível de Coordenação para um setor de Coordenação (o Eproc, parte da Copav).

Mas, mesmo em situação de perda de *status*, os esforços continuaram e em 2017 foram estabelecidos: o modelo de governança de processos; a metodologia a ser aplicada; e aprovado o Manual de Gestão de Processos (MGP), que é o “instrumento de consulta e orientação para os envolvidos na execução e gestão dos processos de trabalho” (BRASIL. COPAV. RFB, 2016a, p.4). É um documento completo altamente técnico e de difícil entendimento pelos servidores não treinados, sejam gestores ou não, conforme definiu um dos entrevistados.

O MGP define processo como sendo um “um encadeamento de atividades, que transforma insumos em produtos e/ou serviços e entrega valor aos seus clientes.” e, pela sua execução, pode-se identificar a operação da organização (BRASIL. COPAV. RFB, 2016, p.5).

Assim, partindo dos conceitos do Corpo de Conhecimento Comum ou *Common Body of Knowledge* (BPM CBOK) (ABPMP, 2013), o MGP contém um *framework* com três dimensões principais, cada qual com sua própria metodologia de implantação (BRASIL. COPAV. RFB, 2016):

- i. Compreensão de processos - É a identificação da arquitetura do processo, envolvendo cadeia de valor, desdobramentos, diagramas e descrição dos processos. Utiliza a Modelagem de Processo como sua principal ferramenta;
- ii. Transformação de processos - Trata da implementação das grandes mudanças relativas aos processos de negócio com vistas a garantir a entrega de valor para os clientes do processo, visando a sua melhoria de desempenho;

iii. Gestão do Dia a Dia dos processos (GDD) - É onde os processos são monitorados, geridos e checados em termos de necessidades de melhorias contínuas de operação e desempenho. Procura identificar as necessidades de melhorias pontuais e a necessidade de outras transformações. Diferem da Transformação de Processos por buscarem no dia a dia operacional os pequenos pontos de melhoria, criando condições para a sua implementação de imediato.

Também adapta do BPM CBOOK os personagens da gestão de processos, definindo o Patrocinador, o Gestor, o Gestor Operacional, o Executor. Além disso, estabelece a estrutura de apoio e realização das iniciativas da BPM nas UA interessadas. Nesse sentido, são definidas as atribuições do Escritório de Processos, da Copav, do Analista de Processos e da Equipe de Trabalho.

As diretrizes para o mapeamento dos processos e sua implementação e manutenção estão definidos. Porém, não trata especificamente da maturidade organizacional das áreas onde se pretende implantar a gestão de processos e do estágio de desenvolvimento dos processos já existentes, formalizados ou não, de forma a definir quais os passos necessários para sua adesão aos preceitos do MGP. Falta uma avaliação do quanto a cultura organizacional está adequada à implantação da metodologia BPM nas diversas UA.

Para isso, são necessárias as aplicações de modelos de avaliação de maturidade organizacional (*capabilities*).

A RFB, como órgão público, tem sua estrutura organizacional e sua operação condicionadas às permissões legais. Legalmente, pessoas físicas e jurídicas no mundo privados podem atuar livremente, desde que sejam ações não proibidas por lei. No ambiente público, servidores e organizações só podem agir dentro do que estiver prescrito em lei, e são proibidas de atuar fora dessa situação. Essa condição permite direcionar e delimitar o foco de análise das dimensões da cultura organizacional em relação à metodologia BPM partindo das propostas de modelos mais gerais, conforme descritas mais à frente.

2.3 A EVOLUÇÃO DA BPM E OS MODELOS DE MATURIDADE

Pritchard and Armistead (1999 apud DE BRUIN, 2009) definem que BPM é uma abordagem para gerir uma organização. Já Curtis and Alden (2006 apud DE BRUIN, 2009) definem BPM como uma abordagem de gestão de processos discretos. Outros autores também interpretam BPM de formas diferenciadas caso se refiram à organização ou aos processos.

Portanto, tem-se que primeiro entender como BPM pode se referir à organização ou aos processos da organização.

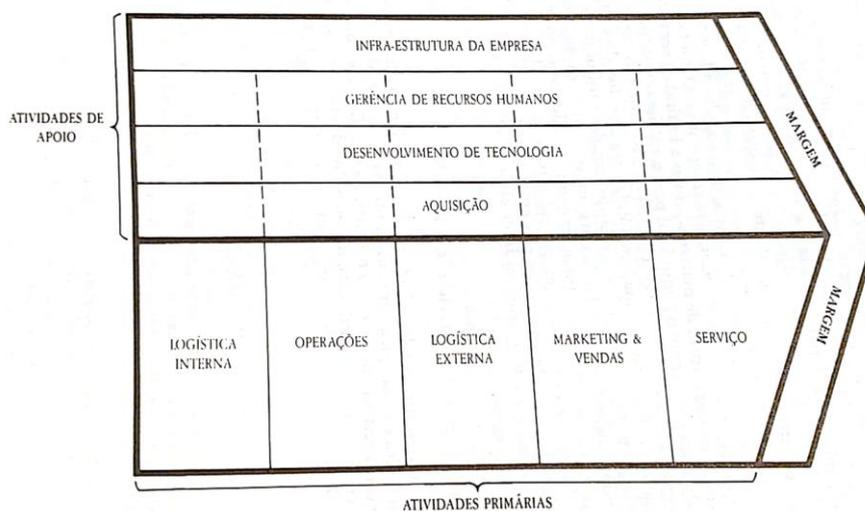
2.3.1 Gestão de Processos e Gestão por Processos

Ao longo dos anos, a gestão organizacional tem migrado da clássica estrutura verticalizada por funções, caracterizada pelos organogramas em árvore *top-down*, para um sistema adocrático, adaptativo, visando fornecer um produto competitivo que atenda às necessidades do cliente, organizando-se por processos para terem maior eficiência na produção do seu produto final pela flexibilidade operacional e integração (GONÇALVES, 2000b). Nesse sentido, a BPM tem se tornado cada vez mais popular, pelo reconhecimento de que os resultados melhoram com a transferência de conhecimentos e informações ocorrendo horizontalmente, típico da abordagem por processos. Tachizawa e Scalco (2006 apud GOES, 2019) defendem que a introdução do conceito de processos organizacionais traz alguns benefícios, entre os quais: introduzir o cliente, o produto e o fluxo de trabalho na representação organizacional; visualizar como o trabalho é feito; e mostrar as relações com os fornecedores e clientes. Todos esses elementos não são claros no modelo tradicional de estrutura por especialização.

Processo, como definido em CMMI for Services (CMMI-SVC)), é um “conjunto de atividades interrelacionadas, que transformam entradas em saídas, para alcançar um dado objetivo (tradução nossa)” (CMMI PRODUCT TEAM, 2010, p.486). São formados por subprocessos e estes por elementos de processo, ou atividades.

Processo também pode ser entendido como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER e CHAMPY apud GONÇALVES, 2000a). Ou seja, BPM agrega valor ao produto.

Ao propor a Cadeia de Valor, Porter tratou de representar graficamente os principais processos de uma organização, criando uma visão associada aos seus clientes e fornecedores. Ao fazê-lo, identificou dois tipos de atividades numa organização: primárias ou principais, e de apoio (PORTER. M. E., 1989). Numa visão macro, a cadeia de valor de uma organização associa entradas, saídas, processos primários e secundários, ou de apoio, tornando possível identificar os macroprocessos organizacionais e de que forma eles contribuem para elevar as margens, ou agregação de valor, do produto para o cliente. A Cadeia de Valor genérica de Porter pode ser vista na Figura 2.

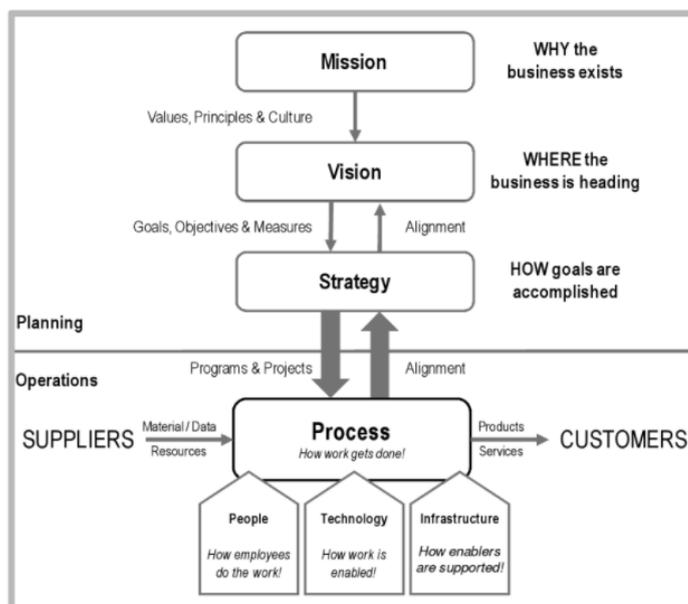
Figura 2 - Cadeia de Valor Genérica

Fonte: (PORTER, 1989, p. 35)

A Cadeia de Valor de Porter permite entender que a agregação de valor ao produto de uma organização passa pela análise de seus processos, tanto de negócio quanto de apoio. Em grandes organizações, as cadeias de valores são estabelecidas de uma forma hierárquica, partindo de seus processos principais, ou macroprocessos, e desmembrando-os em cadeias de valores dependentes. Cada macroprocesso é subdividido em processos, esses em subprocessos sequencialmente, até o nível atividades e tarefas. Esses, por sua vez, podem ser graficamente representados sequencialmente por meio de metodologias de modelagem e ferramentas de software adequadas. A RFB adota como metodologia de modelagem a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN). Como ferramenta de software, o *Aris Express*.

Mahal (2010) propõe substituir a representação da operação da empresa do modelo funcional por um modelo centrado em processos. Esse modelo está representado na Figura 3. Essa proposta tem a vantagem de inserir a Estratégia no modelo organizacional da empresa ou instituição, deixando claro quais são seus objetivos.

Figura 3 - Modelo de Operação da Empresa



Fonte: Mahal (2010, p.19)

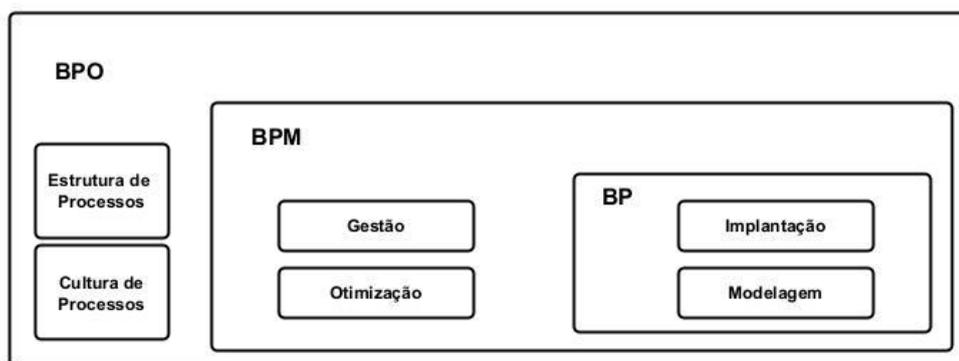
Portanto, a adoção da metodologia de gestão de processos requer um comprometimento significativo da organização, pela introdução de novos papéis e responsabilidades, tais como donos (*owners*) de processos (ABPMP, 2013). Isso requer um comprometimento gerencial, desde o nível estratégico até o tático, e o envolvimento de todos, incluindo os níveis gerenciais intermediários. Segundo De Bruin (2009), as empresas ainda estão lutando para evoluir e implementar BPM. Para Moore (apud GARCIA, 2018, p. 20), é importante que as organizações sejam flexíveis e inovadoras em relação a novos objetivos, dado que os cenários mudam com o tempo, sofrendo influência das aspirações políticas e tarefas operacionais.

É consequente concluir que, com o envolvimento da organização e de sua estratégia, há necessidade de se gerir não apenas os processos em si, mas seu conjunto, suas interrelações, a convergência da área com a Estratégia Institucional, do foco integrado ao cliente. Essa forma de gerir uma organização voltada para seus processos também é conhecida como Gestão por Processos, diferente da Gestão de Processos, mas muito próxima. Essa última trata dos processos como um todo, e não de forma individualizada, e de como a organização os administra como forma de aumentar a eficiência e eficácia da instituição.

Van Looy, De Backer e Poels (2010) tratam BPM inserida num conceito mais amplo, que inclui *Business Process Oriented* (BPO) e *Business Process* (BP) numa abordagem por camadas hierárquicas que chama de funil (*funnel*) que ajudam a entender as diferenças. Por essa classificação, a camada mais interna é a *Business Process* (BP) ou Processo de Negócio, com

os componentes implantação (*deployment*) e modelagem (*modeling*). Em camada externa, consideram a Gestão por Processos de Negócio (BPM), envolvendo BP e adicionando os componentes Gerenciamento (*Management*) e Organização (*Organization*). Com esse entendimento, BPM tem quatro componentes, sendo dois absorvidos de BP e acrescentado mais dois. Por fim, consideram uma camada mais externa, chamada de *Business Process Organization* (BPO), que incorpora mais dois componentes, quais sejam, Estrutura de Processos (*Process Structure*) e Cultura de Processos (*Process Culture*), totalizando seis componentes. Ver Figura 4.

Figura 4 - A estrutura de funil dos modelos de maturidade de processos



Fonte: Adaptado de Van Looy; De Backer; Poels (2010, p. 10)

Essa abordagem possibilita perceber diferenças que podem separar significados, pois pode-se associar BP à gestão de processos e BPM à gestão por processos, como mais comumente interpretado.

Segundo o BPM CBOK (ABPMP, 2013, p. 40):

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

A BPM, assim definida como sendo uma metodologia que integra o planejamento estratégico à qualidade do produto final, medido pela satisfação do cliente através do atendimento de suas expectativas e necessidades, pode ser entendida como Gestão por Processos. Porém, ainda segundo o CBOK, a definição não esgota as perspectivas para se

entender seus conceitos. Com efeito, lista várias outras perspectivas que tentam traduzir o que é a BPM (ABPMP, 2013, p. 41):

- a) - BPM é uma disciplina gerencial;
- b) - BPM não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas;
- c) - BPM é uma capacidade básica interna;
- d) - BPM visa entregar valor para o cliente;
- e) - BPM trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio;
- f) - BPM trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado;
- g) - Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados devem ser adequados à finalidade e aptos para uso;
- h) - Processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação;
- i) - BPM requer investimento nas capacidades de negócio;
- j) - As capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos;
- k) - A implementação da BPM requer novos papéis e responsabilidades;
- l) - A tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação da BPM;
- m) - Implementação da BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva;
- n) - Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente.

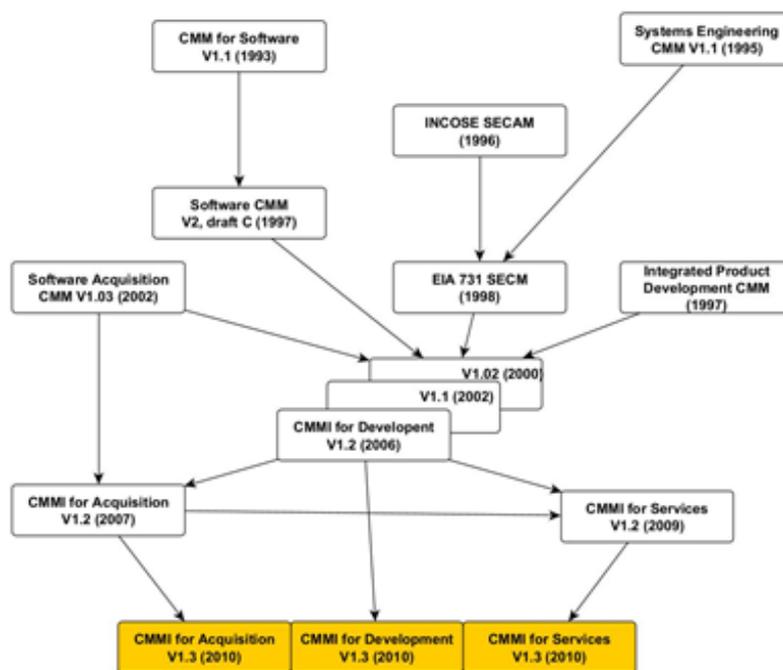
Claramente essas perspectivas incluem tanto ações do processo propriamente dito quanto ações gerenciais que envolvem a organização como um todo. Comparando com a abordagem de Van Looy; De Backer; Poels (2010), representada na Figura 8, na Seção Secundária 2.3, constata-se que BPM, na visão do CBOK, incorpora BPO, na visão dos autores citados. Há uma mistura de conceitos, se formos considerar estritamente a divisão de gestão de processos e gestão por processos. Aqui nessa pesquisa, usar-se-á o termo BPM da forma como o CBOK o define e será chamado de gestão por processos. Quando houver margem para interpretações, será deixado claro que se trata do processo ou da organização ao chamar de gestão por processos ou gestão de processos.

2.3.2 Maturidade de Processos, Maturidade Organizacional e Capacidades (Capability)

O conceito de maturidade em BPM refere-se a um *constructo* que mede o estágio da implementação da BPM numa organização em um momento específico, sendo estático (DE BRUIN, 2009). Maturidade organizacional foi definida inicialmente por Crosby (apud GABRYELCZYK, 2016), cujo *Quality Management Maturity Grid* é visto como predecessor

do CMM, este sendo o precursor das modernas abordagens de maturidade, formulado pelo SEI. A primeira versão do CMM foi publicada em 1993 e era voltada para a indústria do software. A metodologia, no entanto, foi abraçada pelo mercado e, em 2010, já como CMMI, foi publicada a versão 1.3 segmentada nas áreas de Software, Serviços e Desenvolvimento (*Software, Services e Development*) (CMMI PRODUCT TEAM, 2010). Essa evolução é apresentada na Figura 5.

Figura 5 - Histórico dos CMM



Fonte: CMMI Product Team (2010, p.6)

Maturidade tem sido entendida como uma forma de avaliar o estado de ser completo, perfeito ou pronto (ROSEMANN; DE BRUIN; HUEFFNER, 2004). Avaliar a maturidade organizacional em relação à BPM e aos processos é uma forma da organização identificar os passos que deve dar para atingir um estabelecido grau de perfeição em determinada área, e os seus modelos de avaliação tornaram-se um meio aceitável de fazê-lo (DE BRUIN, 2009).

CMMI-SVC prescreve duas ferramentas para avaliar a representação do grau de aderência da BPM (CMMI PRODUCT TEAM, 2010):

- a) Representação contínua de Níveis de Capacidade - se aplicam às melhorias de processo de uma organização em áreas de processo individuais e são um meio para melhorar incrementalmente os processos correspondentes a uma determinada área de processo;

- b) Representação em estágios de Níveis de Maturidade - se aplicam às melhorias de processo de uma organização em várias áreas de processo e são um meio de melhorar os processos correspondentes a um determinado conjunto de áreas de processo.

Ainda com referência ao CMMI-SVC, o Quadro 3 resume os níveis de avaliação da maturidade, tanto organizacional (por estágios), quanto de processos (contínua):

Quadro 3 - Comparação dos Níveis de Capacidade e Maturidade

Nível	Níveis de Capacidade Representação Contínua	Níveis de Maturidade Representação por Estágios
Nível 0	Incompleto	
Nível 1	Performado	Inicial
Nível 2	Gerenciado	Gerenciado
Nível 3	Definido	Definido
Nível 4		Gerenciado Quantitativamente
Nível 5		Optimizado

Fonte: CMMI-SVV, v1.3, p.23 (nossa tradução)

Esse *framework* passou a ser a referência da maioria dos modelos propostos por vários autores (ROSEMANN; DE BRUIN; HUEFFNER, 2004). Apesar de reconhecer as virtudes dessa proposta, o mercado também se ressentiu de modelos mais direcionados a suas áreas de negócio e processos específicos. CMMI-SVC se propõe a atender outras áreas de processo além do desenvolvimento de software, origem do CMM, mas não consegue cobrir todo o mercado. Esse fato tem gerado a busca por modelos alternativos que possam satisfazer tanto nichos específicos de mercado quanto modelos genéricos com maior adaptabilidade para qualquer área.

Surgiram diversos outros modelos, a maioria direcionada para um setor específico, outros para empresas específicas. Em 2015, cerca de 332 papers tratavam de propostas de modelos de maturidade, muitos focando em modelos de maturidade particular ou em “esqueletos” para desenvolvimento de novos modelos (VAN LOOY; POELS; SNOECK, 2017).

O significado do termo maturidade é melhor entendido quando associado ao contexto em que se insere (MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2012). Através de revisão de literatura, os autores identificam diferentes visões e definições, como: maturidade de processo, maturidade organizacional, capacidades de processo, maturidade de projeto e maturidade das

capacidades organizacionais. Essas diferenças de entendimento entre autores significam que as gradações dos diferentes modelos de avaliação não são os mesmos, ainda que com terminologias semelhantes. Hammer (2007) usa uma analogia com os seis cegos e um elefante numa mesma sala: cada um deles imagina o animal pela perspectiva do que está tocando, e não pelo conjunto.

Na presente pesquisa, interessa-nos primeiramente identificar como a organização, através de seus diversos componentes como pessoas, estrutura organizacional, mentalidade da administração, conhecimento, treinamento e incentivos internos influenciam os resultados que se esperam pela adoção da BPM. Segundo Anderssen and Jessen (apud MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2012) maturidade é uma combinação de comportamento, atitude e competências, medidos por meio de indicadores.

Maier, Moutrie e Clarkson (2012), citando D. Ulrich and Smallwood (2003, 2004) e D. Teece, G. Pisano e A. Shuen (1997), consideram que organizações compreendem um conjunto de capacidades que levam a uma vantagem competitiva. Essas capacidades englobam habilidades, conhecimentos e *expertise*. É dessa forma que eles entendem o conceito de maturidade das capacidades organizacionais.

Hung (apud UBAID; DWEIRI, 2020) lista 11 princípios da BPM que asseguram vantagem competitiva a uma empresa orientada a processos. Alguns são claramente relacionados com a organização. O alinhamento com a estrutura horizontal, mudança da estrutura e a continuidade podem ser associadas com a governança, ou a propensão dos administradores em gerir mudanças de estrutura. O alinhamento estratégico e o comprometimento da alta gestão estão relacionados com a adesão dos administradores do topo da estrutura (no nível estratégico) e com o incentivo que eles propiciam à organização, ou seja, referem-se à liderança. Por fim, a valorização dos empregados (*employee empowerment*) são ações que criam um clima e valores comuns.

Já Vom Brocke et al (apud UBAID; DWEIRI, 2020) listam outros tantos princípios. Alertam, inicialmente, que não há uma única forma para uma organização implementar sua cultura da BPM. A organização e as pessoas devem ser habilitadas adequadamente. Deve ter uma característica holística. A gestão da BPM deve ser centralizada, via um escritório de processos, e abranger todos os processos. As pessoas e grupos devem estar envolvidos. O entendimento das vantagens da BPM na criação de valores deve ser transmitida aos proprietários e sócios.

Esses autores citados deixam claro que o entendimento de uma orientação a processos de uma organização, tanto denominada de maturidade organizacional, quanto capacidades organizacionais ou, ainda, maturidade das capacidades organizacionais, devem tratar de algumas características comuns, apesar de nomeadas de formas diferentes. Dentre elas, a participação da alta administração, o controle centralizado da gestão por processos, o treinamento e disseminação do que seja BPM aos administradores em geral e aos empregados, o alinhamento com o planejamento estratégico e a mudança da estrutura organizacional, onde o organograma passará a contemplar mais um esquema horizontal e menos a estrutura tradicional em áreas estanques (silos). Na presente pesquisa, será usada a denominação Maturidade Organizacional para identificar todas essas características necessárias a uma implantação da BPM com sucesso. Para responder à pergunta inicial e chegar ao objetivo geral, o presente projeto de pesquisa estabelecerá um modelo que se adapte à ambientação da RFB e utilizá-lo-á na avaliação da sua maturidade organizacional, cujas características serão agrupadas e formarão a base da escolha das dimensões do modelo proposto na Seção Secundária 2.9.

A estrutura do modelo proposto na Seção Secundária 2.9 levará em conta as seis características principais de um *framework* sugeridas por Rosemann e Vom Brocke (2010) e analisado na Seção Secundária 2.4. Como base de escolha dos indicadores do modelo proposto na pesquisa, foram selecionados os modelos:

- a) *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM), apresentado na Seção Secundária 2.5, desenvolvido por Michael Hammer e publicado em 2007 na *Harvard Business Review* (HAMMER, 2007);
- b) Modelo apresentado na Seção Secundária 2.6 e proposto por Benraad et al (2022);
- c) Modelo apresentado na Seção Secundária 2.8 e proposto por Van Looy (VAN LOOY, 2020).

2.4 FRAMEWORK DE ROSEMANN E VOM BROCKE

Rosemann e Vom Brocke (2010) definiram um modelo de avaliação da BPM a partir da identificação de seis elementos primários³ como fatores críticos de sucesso de uma análise holística que um modelo da avaliação deve ter. E ainda, identificam para cada elemento primário o seu desdobramento em níveis que definem graus de detalhamento a que chamam de áreas de capacitação (*capability areas*). A Figura 6 detalha a estrutura proposta pelos autores, porém não foram definidos os indicadores de avaliação de cada dimensão. Mas os níveis de capacidades de cada fator podem ser analisados em confronto com o ambiente da RFB para se poder estabelecer o ponto de partida de seleção de um modelo que atenda às suas necessidades. Com efeito, alguns conceitos agrupados por esse modelo podem ser encontrados em modelos de outros autores, como Liderança, que, em Hammer, é uma dimensão da avaliação das organizações enquanto Rosemann e Vom Brocke associam à dimensão Cultura.

Pode-se montar um modelo desde sua origem. No entanto, pretende-se utilizar ferramentas já testadas e validadas como forma de encurtar o tempo de elaboração. Para isso, outros modelos serão analisados e suas propostas serão avaliadas. O conjunto teórico definido a partir daí será validado internamente à RFB em condições práticas.

Figura 6 - Os seis elementos primários da BPM

Strategic Alignment	Governance	Methods	Information Technology	People	Culture	Factors
Process Improvement Planning	Process Management Decision Making	Process Design & Modelling	Process Design & Modelling	Process Skills & Expertise	Responsiveness to Process Change	Capability Areas
Strategy & Process Capability Linkage	Process Roles and Responsibilities	Process Implementation & Execution	Process Implementation & Execution	Process Management Knowledge	Process Values & Beliefs	
Enterprise Process Architecture	Process Metrics & Performance Linkage	Process Monitoring & Control	Process Monitoring & Control	Process Education	Process Attitudes & Behaviors	
Process Measures	Process Related Standards	Process Improvement & Innovation	Process Improvement & Innovation	Process Collaboration	Leadership Attention to Process	
Process Customers & Stakeholders	Process Management Compliance	Process Program & Project Management	Process Program & Project Management	Process Management Leaders	Process Management Social Networks	

Fonte: (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2010, p.111)

³ Nota do autor: *Core elements* no original

As referências acadêmicas a esses seis fatores estão resumidos no Quadro 4 (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2010). Uma avaliação desses fatores e suas dimensões permite determinar sua aplicabilidade às circunstâncias da RFB.

- a) Alinhamento estratégico: é a conexão entre o planejamento estratégico e os processos organizacionais, implicando que os processos devem ser planejados, executados e acompanhados de acordo com as diretrizes estratégicas. A RFB inclui a BPM em seus objetivos estratégicos institucionais. O alinhamento entre a estratégia institucional e os processos de trabalho poderá ser avaliado pelas entrevistas com os gestores da RF05, conforme descrito no Capítulo – Metodologia;
- b) Governança: segundo os autores do modelo em avaliação, governança estabelece responsabilidade pelas atribuições dos processos, controle e planos de recompensas. Esses planos de recompensa têm dificuldades legais para sua concepção e aplicação no ambiente da RFB, principalmente em se tratando de retribuição monetária, e não serão avaliados;
- c) Métodos: segundo os autores do modelo em avaliação, esse fator inclui todos os procedimentos que vão desde o *design*, passam pela implementação, monitoramento, melhorias e gestão. Esses são atos claramente definidos pelo MGP;
- d) Indivíduos ou pessoas (*people*): esse fator avalia os indivíduos e grupos sob as óticas das habilidades (*expertise*), conhecimentos da BPM, treinamento, trabalho em equipe e liderança. São componentes claramente aplicáveis ao ambiente da RFB e serão incluídos no modelo proposto;
- e) Cultura: ainda segundo os autores, esse fator aborda a capacidade de resposta a trocas nos processos (ou adaptação a mudanças), crenças nos valores, comportamentos e atitudes, liderança e gestão de processos. São itens característicos de uma forma de pensar e agir que definem uma cultura. Portanto, serão incluídos no modelo proposto.

Quadro 4 - Os seis elementos primários da BPM na literatura

Factor	Source
Strategic Alignment	Elzinga et al., 1995; Hammer, 2001; Hung, 2006; Jarrar et al., 2000; Pritchard and Armistead, 1999; Pua K.Y. and Tang K.H, 2000; Zairi, 1997; Zairi and Sinclair, 1995
Government	Braganza and Lambert, 2000; Gullede and Sommer, 2002; Harmon, 2005; Jarrar et al., 2000; Pritchard and Armistead, 1999
Methods	Adesola and Baines, 2005; Harrington, 1991; Kettinger et al. 1997; Pritchard and Armistead, 1999; Zairi, 1997
Information Technology	Gullede and Sommer, 2002; Hammer and Champy, 1993; McDaniel, 2001
People	Elzinga et al., 1995; Hung, 2006; Llewellyn and Armistead, 2000; Pritchard and Armistead, 1999; Zairi and Sinclair, 1995; Zairi, 1997
Culture	Elzinga et al., 1995; Llewellyn and Armistead, 2000; Pritchard and Armistead, 1999; Spanyol, 2003, Zairi, 1997; Zairi and Sinclair, 1995

Fonte: (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2010, p.112)

Em síntese, a partir do *framework* de Rosemann e Vom Brocke, pode-se compor o modelo proposto nesse trabalho com fatores que contemplem de forma objetiva as dimensões:

- a) Alinhamento estratégico.
- b) Governança: proatividade ou ânimo dos gestores em implementar BPM.
- c) Indivíduos ou Conhecimentos e Habilidades: conhecimento e habilidades em BPM, atitudes, liderança e gestão de processos.
- d) Cultura: adaptação a mudanças, crença nos valores, atitudes, liderança e gestão de processos.

Essas abordagens serão reagrupadas e filtradas para compor nosso modelo final. Vários entendimentos dos conceitos aparecem a partir de diversos autores com uso de terminologias diferentes. Portanto, a filtragem e reagrupamento se fazem necessários pela interpretação de seus significados e aplicabilidade ao nosso objetivo de pesquisa.

2.5 FRAMEWORK DE HAMMER

Hammer (2007), identificou que nem todas as empresas estão preparadas para implementar a gestão por processos. Assim, definiu seu modelo a partir de dois principais vetores, os Facilitadores (*Enablers*) e as Capacidades Organizacionais (*Organizational*

Capabilities), ou recursos. Juntos, forneceriam uma maneira eficaz para as empresas planejarem, implementarem e avaliarem transformações baseadas em processos.

Os Facilitadores são relacionados aos processos em si, possuindo cinco dimensões mutuamente dependentes, ou seja, se uma delas estiver ausente, as demais serão ineficazes: Planejamento (*Design*), Executantes (*Performers*), Proprietário (*Owners*), Infraestrutura (*Infrastructure*) e Métricas (*Metrics*). Cada dimensão, por sua vez, possui suas próprias variáveis, que assumem valores apropriados numa escala de P-1, P-2, P-3 e P-4, que indicam de forma gradual qual o estágio de maturidade em que se encontram.

As Capacidades Organizacionais referem-se aos ambientes de suporte que uma organização deve ter para que os Facilitadores tenham as condições de implementação de uma Gestão por Processos eficiente. De maneira análoga aos Facilitadores, esse vetor possui quatro dimensões: Liderança (*Leadership*), Cultura (*Culture*), Conhecimento (*Expertise*), e Governança (*Governance*). De forma similar, cada dimensão tem suas variáveis definidoras da maturidade numa escala crescente (E-1, E-2, E-3 e E-4). Ao analisar o modelo de Hammer, De Boer, Müller, Ten Caten (2015, p.910) resumem essas quatro dimensões como abaixo:

- a) Liderança (*Leadership*): gestão de processos devem ser conduzidas e incentivadas pela alta administração, sob pena não sair do lugar.
- b) Cultura (*Culture*): avalia como as pessoas focam nos clientes, trabalham em equipe, são responsáveis pelos resultados e aceitam as mudanças inerentes a BPM.
- c) Conhecimento (*Expertise*): pela importância e riscos da mudança, pessoas com conhecimentos das diversas fases da BPM são essenciais para o sucesso dessa implementação.
- d) Governança (*Governance*): são os mecanismos que asseguram a delegação de responsabilidades e a integração das equipes com vistas às mudanças inerentes à implementação da BPM.

O *framework* do PEMM é sintetizado em duas planilhas, uma para o vetor Facilitadores e outra para o vetor Capacidades Organizacionais, onde constam os critérios de avaliação de cada uma das variáveis, como resumido no Quadro 5. As respostas às questões apresentadas em cada célula, originalmente na forma de correspondência de cores, nos trazem as informações necessárias à avaliação do nível da maturidade tanto dos processos quanto da organização.

A metodologia PEMM promete a aplicação em qualquer área de atuação e tamanho da organização. Segundo Hammer (2007), essa é a maior diferença para os modelos apresentados

pelo CMMI. Com efeito, a similaridade dos vetores de Hammer com a representação Contínua e por Estágio permite inferir que a fonte do PEMM é o CMMI.

Quadro 5 - *Framework* de Hammer

Conceito	Dimensões	Subdimensões	Variáveis	Aplicação à RFB
Avaliando a Maturidade	Processo	Projeto	Objetivo	Não
			Contexto	Não
			Documentação	Não
		Executores	Conhecimento	Sim
			Habilidades	Sim
			Comportamento	Não
		Proprietário	Identidade	Não
			Atividades	Não
			Autoridade	Não
		Infraestrutura	Sistemas de informação	Não
			Sistema de recursos humanos	Não
		Métricas	Definição	Não
	Uso		Não	
	Organização	Liderança	Consciência	Sim
			Alinhamento	Sim
			Comportamento	Sim
			Estilo	Sim
		Cultura	Trabalho em equipe	Sim
			Foco no cliente	Sim
			Responsabilidade	Sim
Atitude em direção à mudança			Sim	
Especialização		Pessoas	Sim	
		Metodologia	Sim	
Governança		Modelo de processo	Sim	
		Responsabilidade	Sim	
	Integração	Sim		

Fonte: Elaborado pelo autor com tradução livre, baseado em Hammer (2007)

Como se pode observar, conceitos comuns estão presentes, tais como liderança, cultura, especialização, ou conhecimento e habilidades, e governança. Todos eles serão interpretados e reagrupados na formação de nosso modelo final pela comparação com o modelo de Rosemann e Vom Brocke (ver Seção Secundária 2.5).

2.6 FRAMEWORK DE BENRAAD et al

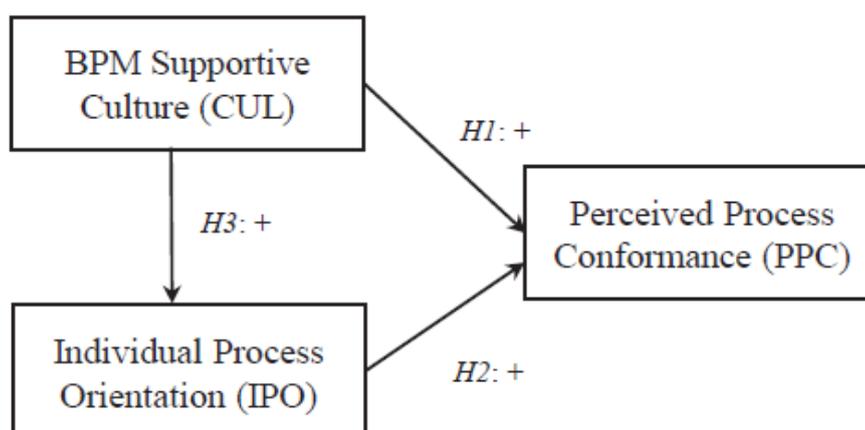
Dumas et al e Turetken (apud BENRAAD et al., 2022) entendem que a operação em obediência às regras e regulamentos das organizações é viabilizada pela definição correta de processos de negócio. Benraad et al (2022) montam uma análise da interdependência entre a

Cultura Organizacional (CUL), a Orientação a Processos Individuais (IPO)⁴ e a Conformance Percebida de Processos (PPC)⁵ traduzida na Figura 7. A validação do modelo de análise é objeto de seu trabalho, concluída com sucesso.

O modelo comprova que a cultura (CUL) é apoio tanto para IPO quanto para a conformidade (PPC). Nosso problema de pesquisa está limitado às questões da cultura organizacional, portanto ater-se-á ao *framework* CUL, que Benraad conceitualiza a partir de quatro dimensões (BENRAAD et al., 2022, p.4, tradução nossa):

- a) - Orientação ao cliente (*customer orientation*): atitudes proativas e responsivas visando as saídas dos processos;
- b) - Excelência (*excellence*): orientação destinada à melhoria contínua e inovação, visando alcançar uma performance superior dos processos;
- c) - Responsabilidade (*responsability*): atitude positiva em relação à delegação de poderes e responsabilidades pelas decisões de processos;
- d) - Atitude positiva em relação ao trabalho em equipe.

Figura 7 - Modelo de pesquisa de Benraad et al



Fonte: (BENRAAD et al., 2022, p. 5)

O Quadro 6 resume o *framework* de CUL e IPO proposto por Benraad. Na Seção Secundária2.9, as associações desse *framework* com o modelo proposto para a RFB serão analisadas e resultarão na coluna “Equivalência no Modelo Proposto”. Até lá, interessa entender o modelo de Benraad et al.

⁴ IPO – *Individual Process Orientation*

⁵ PPC – *Perceived Process Conformance*

Quadro 6 - Framework de Benraad et al

Conceito	Dimensões	Subdimensões	Equivalência no Modelo Proposto		
			Dimensão	Variável	
Percepção da conformidade de processos (PPC)	Cultura Organizacional (CUL)	Orientação ao cliente	Cultura	Foco no cliente	
		Excelência	Governança	Modelo de processos de negócios	
		Responsabilidade	Cultura	Responsabilidade	
		Trabalho em equipe	Cultura	Trabalho em equipe	
	Orientação a processos individuais (IPO)	Conhecimento do processo	Não aplicável à RFB		
		Consciência do Processo			
		Coordenação multifuncional			
		Reflexão contínua			

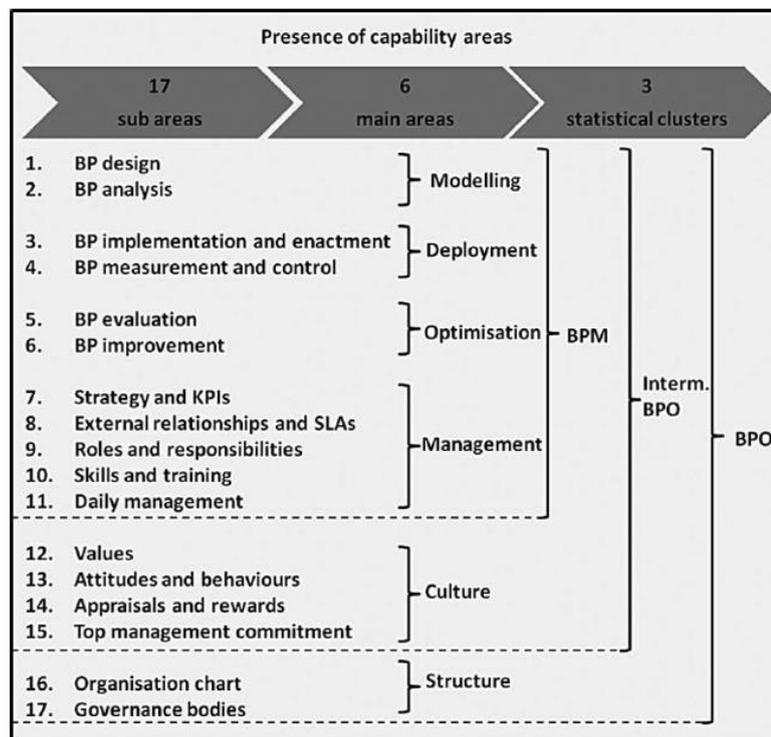
Fonte: Elaborado pelo autor com tradução livre, baseado em Benraad et al., (2022)

2.7 FRAMEWORK DE AMY VAN LOOY

O modelo proposto por Van Looy (2020) fundamenta-se em estudo prévio publicado em 2014 pela própria autora e outros (VAN LOOY; BACKER; POELS, 2014). O modelo conceitual pode ser analisado na Figura 8. Claramente os autores associam as dimensões de avaliação ao diagrama apresentado na Figura 4, na Seção Secundária 2.3. As dimensões propostas são:

- a) Associadas com BP (*business process*): Modelagem, Implementação e Otimização;
- b) Associadas com BPM (*BP Management*): adiciona-se a dimensão Management;
- c) Associadas com BPO (*Business Process Orientation*): adiciona-se as dimensões Cultura e Estrutura.

Figura 8 - *Framework* conceitual inicial de Van Looy, Backer e Poels



Fonte: (VAN LOOY; BACKER; POELS, 2014, p. 4)

Para a sua proposição de modelo, Van Looy (2020) segue a mesma estruturação, porém reagrupa as dimensões no seu modelo proposto no Quadro 7. Modelagem, Implementação e Otimização estão associados ao ciclo de vida PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (DEMING, 1994 apud VAN LOOY, 2020). A abrangência da BPM é alcançada com a inclusão do Gerenciamento, enquanto Cultura e Estrutura são associadas diretamente a BPO. Deve-se, aqui, ressaltar que a proposta da pesquisa não é avaliar processos ou como esses foram implementados, e, sim, a adequabilidade da RF05 quanto à implementação da BPM, tomando em perspectiva as dimensões que determinam condições férteis para a sua absorção pela gestão da instituição. PDCA é uma metodologia associada diretamente aos processos e seus controles e, por isso, não compõe o corpo de modelo proposto.

Dentro dos objetivos da presente pesquisa, os conceitos diretamente ligados a gestão de processos de negócio não serão consideradas para avaliação do modelo proposto. Para tanto, serão consideradas as dimensões Gerenciamento (*Management*) e Cultura (*Culture*), enquanto Estrutura (*Structure*) será incluída na avaliação pelos gestores através de entrevistas.

Assim como informado no quadro referente ao modelo de Benraad, na Seção Secundária 2.7 as associações desse *framework* com o modelo proposto para a RFB serão analisadas e resultarão na coluna “Equivalência no Modelo Proposto”. Até lá, interessa visualizar e entender

o modelo de Van Looy. Novamente, pode-se identificar conceitos comuns, como tópicos referentes a liderança, habilidades, governança e cultura.

Quadro 7 - Framework de Amy van Looy

Conceito	Dimensões	Variáveis	Aplicação ao modelo
Maturidade Organizacional (Capabilities)	Ciclo de vida (PDCA)	Planejamento (Plan)	Não aplicável ao modelo
		Execução (Do)	
		Verificação (Check)	
		Ação (Action)	
	Aspectos gerenciais	Estratégia	Não aplicável ao modelo
		Relações Externas	
		Atribuições	Sim
	Habilidades		
	Cultura	Valores, atitudes e comportamentos orientados a processo	
		Avaliações e recompensas	
		Alta administração	
Estrutura	Organograma	Não aplicável ao modelo	
	Administradores		

Fonte: Elaborado pelo autor com tradução livre, baseado em Van Looy, (2020)

2.8 FRAMEWORK PROPOSTO PARA A RFB

Havendo múltiplas interpretações das capacidades características da maturidade organizacional a depender de suas áreas de aplicação e determinações dos autores (UBAID; DWEIRI, 2020), a seleção dos constructos formadores do modelo proposto de avaliação procura sintetizar ou resumir aqueles citados na Seção Secundária 2.4 e levam em consideração as propostas de indicadores dos autores referenciados nos Seções Secundárias 2.5, 2.6 e 2.7, além do objetivo do presente trabalho, qual seja, avaliar se a RFB está preparada para adotar a BPM em sua estrutura operacional. As dimensões propostas pelos autores que se referem exclusivamente à avaliação de processos de negócio foram descartadas. Foram consideradas as dimensões referentes às organizações e suas estruturas (*capability*).

Como constatado, mesmo com nomes idênticos ou muito parecidos, alguns conceitos utilizados pelos autores são divergentes em seu significado estrito. E ao contrário, alguns conceitos têm nomes diferentes mas a mesma abordagem, de acordo com a escolha e/ou interesse de cada autor. Portanto, é necessária uma interpretação de alguns deles para os adotar (ou não) no modelo proposto pela nossa pesquisa.

De forma geral, as características de uma organização que permitem prever aumento de chances de sucesso na mudança para BPM abordam: a convergência com o planejamento estratégico, o que por sua vez requer a decisão da alta gestão que, por isso, deve ser concordante com a metodologia; a participação proativa dos empregados e, para isso, esses devem ser orientados de sua utilidade, treinados e capacitados; uma visão horizontal de organização do trabalho, implicando numa nova abordagem de organograma e cadeia de comando com mudança do conceito de chefia, hierarquia e trabalho em equipe; liderança, qual seja, como os administradores e chefes de equipe estão comprometidos e conseguem motivar seus colaboradores; um sistema de prêmios e recompensas; orientação a clientes e respeito pelos parceiros.

No modelo proposto para a RFB, cujo foco é avaliar se há adequabilidade à implantação da BPM, não se pesquisará se há algum nível de maturidade específico organizacional partindo da maturidade inicial até maturidade plena. O objetivo da pesquisa consiste em avaliar se existem as condições necessárias, ou se é fértil, para se atingir o nível inicial da BPM, dado que, existindo esse nível mínimo, o atingimento dos níveis subsequentes é questão de investimento. Tomando como exemplo o modelo de Hammer, apresentado na Seção Secundária 2.5, não nos interessaria medir em qual nível, de E-1 a E-4, a organização se encontra, mas, sim, se existem condições favoráveis para se começar o processo pelo seu nível E-1. Da mesma forma, não nos interessa aferir os níveis propostos pelo CMMI-SVC e apresentados no Quadro 3, Seção Terciária 2.3.2.

Hammer (2007) cita que, mesmo existindo a vontade de mudar, encontrou em várias empresas um ambiente de incertezas gerador de decisões inseguras e confusas, além de conflitos operacionais. Adicionalmente, nesses ambientes confusos, surgem dúvidas se os procedimentos estão corretos ou não, ou seja, há falta de conhecimentos que permitam comando seguro. Assim, fica claro que um ambiente propício à implantação da BPM em uma organização depende da tomada de decisões corretas, que se traduz na boa governança. Da mesma forma, existe uma dependência da governança ao grau de conhecimento da metodologia de gestão por processos para uma correta tomada de decisões. Os conceitos Governança e Conhecimento se relacionam em grau de dependência.

Continuando a análise, Benraad et al (2022) estabelecem uma relação entre Cultura (CUL) e Conformidade Percebida de Processos (PPC), conforme Figura 7. A PPC, por sua vez, está composta pelas dimensões *Willingness* (WIL, livremente traduzida como Proatividade) e *Ability* (AB, livremente traduzida por Conhecimento), que envolve conceitos altamente

relacionados com o conhecimento necessário para a tomada de decisões. Já Hammer, em seu já citado trabalho, associa os *performers* de processos ao conhecimento (*knowledge*), habilidades (*skills*) e comportamento (*behavior*)

No modelo proposto à RFB, as atenções se concentram nas características relacionadas com as pessoas, com a forma como as mudanças são encaradas na RFB e como os processos são geridos. O modelo básico selecionado foi o PEMM (*Process Enterprise Capability Model*) (HAMMER, 2007), por ser um modelo com bastante tempo de utilização, plenamente validado pelo autor, com seus constructos organizacionais de Liderança, Cultura, Especialização e Governança. Essas denominações serão mantidas, com exceção da dimensão Especialização que teve sua denominação trocada para Conhecimentos, ou Habilidades.

A partir daí, definem-se sinteticamente as dimensões Liderança, Cultura, Conhecimentos ou habilidades, e Governança, em razão da aplicação pretendida à consecução do objetivo principal, para as quais entende-se que:

- Liderança: é o conhecimento dos gestores da metodologia BPM da sua capacidade de melhorar a eficiência dos negócios e seu envolvimento com a sua implantação exercendo seu papel de condutores e incentivadores das mudanças organizacionais alinhando a gestão institucional com a BPM.
- Cultura: É a capacidade da organização, através de seus colaboradores, de se adaptar às mudanças e respeitar seus valores. Algumas atitudes devem ser planejadas, implementadas e incentivadas, como o foco no cliente, a consciência da responsabilidade individual, o trabalho em equipe e a delegação de autoridade. Pode-se destacar, nesse ponto, que a Cultura Organizacional, como requerido para a BPM e como tem sido entendido nesse texto até aqui, constitui-se de diversos vetores que incluem os indivíduos, a infraestrutura física, a infraestrutura legal (normas), a missão, os valores, a infraestrutura de TI, e outros fatores de apoio. Nosso foco, entretanto, é analisar as pessoas, o seu ambiente, como estão preparadas para a metodologia BPM, e como se sentem em relação à organização. A denominação Cultura no modelo proposto, como justificado acima, foi mantida igual àquela do modelo PEMM, de Hammer. Porém, ressalte-se que sua abrangência é restrita às pessoas, o que deve ser levado em consideração ao se analisar os resultados da pesquisa e estabelecer causas e correções dos problemas encontrados. Para tornar clara a diferença, usaremos a partir desse ponto a

terminologia “cultura organizacional” para nos referirmos ao entendimento abrangente, e cultura para nos referirmos à dimensão do modelo proposto.

- **Conhecimento:** como já analisado no *framework* de Hammer, na Seção Secundária 2.5, pessoas com o conhecimento de todas as fases da BPM são essenciais para o sucesso de implementação. Portanto, esse *constructo* permite avaliar o nível do treinamento já realizado e disponível na organização, a identificação pelos servidores de pessoas que detenham esse conhecimento e se há metodologia estabelecida conhecida por todos.
- **Governança:** são as ações de gerenciamento por parte da alta e média administração que estejam associadas aos conceitos da BPM como a integração entre as equipes de processos, a forma como a responsabilidade é delegada na estrutura organizacional e a adoção de um modelo de gestão de processos conhecido por todos.

Dois outras dimensões são importantes: convergência estratégica e estrutura organizacional. Considerando que esses *constructos* estão definidos pela legislação formal, através de portarias e instruções normativas, portanto fora da competência funcional dos servidores, será feita uma avaliação qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores regionais.

O Quadro 8 exibe os *constructos* definidos para o modelo proposto, onde são apresentadas as dimensões e as respectivas variáveis. As variáveis são o resultado da análise dos *constructos* dos autores selecionados como base. Os Quadros 9, 10 e 11 exibem as associações dos modelos de Hammer, Benraad et al e Van Looy, respectivamente. As colunas “Proposição do Autor de Referência” indicam as denominações utilizadas pelos pesquisadores autores do respectivo trabalho de referência. As colunas “Modelo Proposto pelo Autor da Pesquisa” referem-se à estrutura do modelo proposto no presente trabalho para a RFB, com a denominação própria. Dessa forma, cada um dos indicadores será importado, diretamente ou adaptado, dos trabalhos de referência.

Fazendo referência ao pressuposto P-3, que preconiza uma relação de antecedência quanto às capacidades da organização e atribui à liderança e à cultura condições de condicionantes para o desenvolvimento do conhecimento que, por sua vez, é determinante para o estabelecimento de um modelo de governança que favoreça a BPM, entende-se que há uma relação de precedência entre os conceitos propostos para o modelo da RFB. Isso porque não há

como se falar em maturidade da BPM, seja de processos individuais, seja organizacional, sem que existam condições mínimas à sua implementação. Como estabelece o pressuposto P-2⁶, o primeiro nível de maturidade determina se a organização é fértil para o investimento em BPM, enquanto os demais já refletem os resultados dos investimentos em BPM.

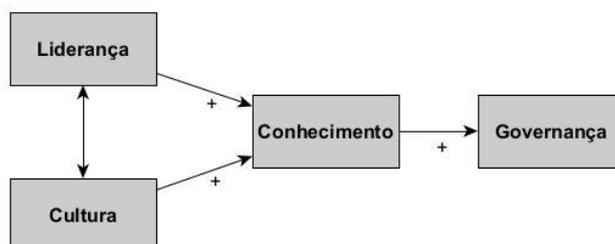
Quadro 8 - Framework proposto

Dimensão	Variáveis
Liderança	Consciência
	Alinhamento
	Estilo
Cultura	Trabalho em equipe
	Foco no cliente
	Responsabilidade
	Atitude em direção à mudanças
Conhecimento	Pessoas
	Habilidades
	Metodologia
Governança	Modelo de processos de negócios
	Responsabilidade
	Integração

Fonte: elaboração própria

Com essas considerações, os atos de administração e condução da organização praticados por todos são fatores de risco para o sucesso da BPM. Por outro lado, não pode haver boa administração sem o conhecimento da metodologia. E esse conhecimento dependerá da cultura dos servidores e do grau de liderança com que as ações são conduzidas. A síntese do que foi exposto é a Figura 9, Modelo de análise proposto.

Figura 9 - Modelo de Análise Proposto



Fonte: elaborado pelo autor

⁶ Pressuposto P2: Os modelos de maturidade analisados avaliam níveis que são representados por uma escala. A escada representada pelos níveis dessas escalas só é percorrida em cada “degrau” se, para cada nível, os requisitos do nível anterior tiverem sido cumpridos. Hammer (2007), por exemplo, define esses “degraus” representados por indicadores que vão de P1 a P4, para maturidade de processos, e de E-1 a E-4, para maturidade organizacional. Assim, pressupomos que o primeiro nível determina se a organização é fértil para o investimento em BPM, enquanto os demais “degraus” refletem os resultados dos investimentos em BPM

A formação dos indicadores a partir da análise dos quadros é o conteúdo da próxima Seção Secundária.

Quadro 9 - Equivalê

Proposição do Autor de Referência			Modelo Proposto pelo Autor da Pesquisa	
pag	Dimensão	Variável	Dimensão proposta	Variável correspondente
8	Cultura	Atitude em direção à mudança	Cultura	Adaptação às mudanças
8	Cultura	Responsabilidade	Liderança	Estilo
4	Proprietário (<i>owner</i>)	Authority	Cultura	Responsabilidade
8	Cultura	Foco no cliente	Cultura	Foco no cliente
8	Liderança	Comportamento	Liderança	Comportamento
8	Governança	Modelo de processo	Governança	Gestão de Processos
8	Liderança	Consciência dos gestores	Liderança	Consciência
8	Governança	Integração	Governança	Integração
8	Liderança	Estilo	Liderança	Estilo
8	Especialização	Metodologia	Conhecimento	Metodologia
8	Especialização	Pessoas	Conhecimento	Pessoas
8	Governança	Integração	Governança	Integração
8	Liderança	Alinhamento	Liderança	Alinhamento
8	Cultura	Trabalho em equipe	Cultura	Trabalho em equipe

Fonte: adaptação de Hammer (2007)

Quadro 10 - Equivalência Modelo de Benraad et al com Modelo Proposto

Proposição do Autor de Referência			Modelo Proposto pelo Autor da Pesquisa	
pag	Dimensão	Variável	Dimensão proposta	Variável correspondente
4	Responsabilidade	N/A	Cultura	Responsabilidade
4	Orientação ao cliente	N/A	Cultura	Foco no cliente
4	Excelência	N/A	Governança	Modelo de processos de negócios
4	Trabalho em equipe	N/A	Cultura	Trabalho em equipe

Fonte: adaptação de Benraad et al (2022)

Quadro 11 - Equivalência Modelo de Van Looy com Modelo Proposto

Proposição do Autor			Modelo Proposto	
pag	Dimensão	Variável	Dimensão proposta	Variável correspondente
291	Cultura	Valores, atitudes e comportamentos orientados a processo	Cultura	Atitude em direção a mudanças
291	Cultura	Avaliações e recompensas voltadas a processos	N/A	
291	Gerenciamento	Atribuições e responsabilidades	Cultura	Responsabilidade
291	Gerenciamento	Habilidades e treinamento	Conhecimento	Habilidades (treinamento)
291	Cultura	Comprometimento da alta gestão com a orientação a processos	Liderança	Comportamento

Fonte: adaptação de Van Looy (2020)

2.9 INDICADORES DO MODELO PROPOSTO

Benraad et al (2022) e Van Looy (2020) consideraram como forma de avaliação a compilação das respostas como uma escala de Likert a partir da qual aplicaram métodos quantitativos para comprovar suas hipóteses. Já Hammer (2007) definiu a avaliação por uma planilha preenchida com códigos de cores, a partir da qual montou seus critérios de análise qualitativa.

Como forma de se seguir os conceitos validados de cada modelo dos autores referenciados mas, por outro lado, adaptar nossa análise a um método qualitativo objetivo, se optará por adotar como base de concepção os constructos de Hammer porém adotando seus indicadores E-1 a E-4 como opções de perguntas, acrescentado opções que caracterizassem um nível de incipiência às apresentadas na opção E-1 e mais uma opção que retratasse que o respondente ou não sabia responder ou não tinha informações para tal. Aos termos de Hammer foram acrescentados conceitos definidos por Benraad e Van Looy como complementos.

A opção de ausência de indicadores da dimensão abordada se faz necessária pela possibilidade de que o respondente, sabendo do que se trata o quesito e tendo informações adequadas, diagnosticasse a ausência das circunstâncias que caracterizam um início de implantação da BPM.

Já a opção da falta de conhecimento para responder ou da falta de informações adequadas tem a utilidade de caracterizar a falta de conhecimento metodológico ou das informações de grupo que são essenciais à implantação com sucesso da metodologia.

Ambas as opções permitem entender com mais clareza a falta de cultura e informações institucionais.

Assim, a partir do *framework* proposto no Quadro 8 e dos pesquisadores referenciados, foram elaborados os indicadores que compõem o questionário inicialmente submetido à validação.

Separados por constructo, eles são apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 - *Framework* proposto com indicadores

Dimensão	Dimensão	Indicadores	Objetivo de avaliação
Receptividade organizacional à metodologia BPM	Consciência	Liderança	Visa identificar o grau de entendimento que os gestores da sua Unidade têm sobre a gestão dos processos de negócio e em que grau a adotaram como forma de gestão
		Alinhamento	Visa identificar o alinhamento que os gestores da sua Unidade têm com a gestão dos processos de negócio
		Estilo	Visa identificar como os gestores entendem a mudança organizacional de vertical hierárquico para horizontal por processos de negócio
	Cultura	Trabalho em equipe	Visa identificar como o senso de trabalho em equipe está inserido no contexto da Unidade
		Foco no cliente	Visa identificar como o cliente da Unidade é considerado no processo de trabalho
		Responsabilidade	Visa identificar o envolvimento do servidor com o seu processo de trabalho
		Atitude em direção à mudança	Visa identificar como a mudança organizacional é vista e aceita pelos servidores
	Conhecimento	Habilidades / Treinamento	Visa identificar como o treinamento em gestão por processos de negócios acontece
		Pessoas	Visa identificar como a equipe está habilitada nos processos da Unidade
		Metodologia	Visa identificar em se há metodologia estabelecida e conhecida por todos para a execução de processos
	Governança	Modelo de processo de negócio	Visa identificar se a Unidade adotou um modelo de processo de negócio e a equipe o adotou
		Responsabilidade	Visa identificar de que forma a responsabilidade pelos resultados dos processos é assumida na Unidade
		Integração	Visa identificar como as equipes estão integradas em relação à implantação da gestão por processos

Fonte: elaborado pelo autor

2.10 QUESTIONÁRIO PROPOSTO

A partir dos indicadores selecionados tendo como base os modelos de avaliação pré-definidos, as opções de cada pergunta permitem uma avaliação gradativa do respondente de como vê a qualidade de cada indicador, partindo sempre de uma opção que caracteriza a não existência desse valor e terminando com uma opção que caracterizasse não saber ou não ter conhecimentos suficiente para responder.

A essas questões técnicas foram acrescentadas outras de caráter geral, complementares, que possam classificar os respondentes por unidade de exercício, tempo de trabalho na RFB e cargo.

Como será descrito no Capítulo 3 – Metodologia, as questões passaram por fases de pré-testes e piloto. Os comentários e análise dos resultados implicaram em algumas revisões, principalmente direcionadas a um melhor entendimento da pergunta. O resultado pode ser consultado no Apêndice I.

3 METODOLOGIA

“A pesquisa visa essencialmente à produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e a indagações teóricas e práticas” (ZANELLA, 2013, p. 23). Portanto, academicamente, pesquisa tem uma conotação mais abrangente do que o entendimento rotineiro, pois se tem que responder às questões básicas: como?, com quê?, onde?, quanto? (MARCONI; LAKATOS, 2017), através de métodos próprios.

Em cumprimento ao seu objetivo geral, essa pesquisa procura elementos que possam avaliar o quanto a instituição RFB está preparada em termos organizacionais e de recursos humanos para receber e adotar a BPM como ferramenta de gestão em consonância com as recomendações e determinações da Copav. A partir desse objetivo, foi realizado um estudo de caso de caráter exploratório com vistas a qualificar a percepção dos servidores componentes do grupo de amostra em relação ao seu conhecimento do tema, receptividade e proatividade quanto aos focos conceituais da BPM.

Esse Capítulo aborda como isso foi feito. Sequencialmente são apresentadas seções com o Delineamento da Pesquisa, o Modelo de Análise, seus Conceitos e Indicadores, qual a forma de obtenção de dados e como foi realizada a análise dos dados coletados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma abordagem que pode ser utilizada em estudos organizacionais e gerenciais, e que também se aplica a pesquisas em que a questão pode ser formulada por perguntas do tipo “como” e “por que”, e foca em eventos contemporâneos, onde não se pode manipular eventos comportamentais. Para Creswell (2007), pesquisas qualitativas aplicam-se aos estudos de caso, são exploratórias e recomendadas quando há pouca informação a respeito dos conceitos e, ainda, quando o conhecimento de um fenômeno precisa ser aprofundado. Todas essas características correspondem ao presente projeto (identificar se a estrutura organizacional da RFB é adequada à implantação da BPM). Kerlinger (apud CRESWELL, 2007, p.131) entende que fenômenos naturais podem ser explicados através das teorias antecedentes e pelas interrelações de seus conceitos. Benraad et al. (2022, p. 5) demonstram que a Cultura (CUL, cultura organizacional), a Orientação Individual a Processos (IPO) e a Conformidade Percebida dos Processos (PPC) estão interrelacionadas na forma da

Figura 7, apresentada na Seção Secundária 2.6. PPC mantém uma relação de dependência com IPO e CUL. E IPO mantém uma relação de dependência com CUL.

Quanto à coleta de dados, são utilizadas entrevistas e questionários estruturados, adaptados do modelo PEMM, que serão validados através de pré-teste e teste piloto em conformidade com as recomendações de Quivy e Campenhoudt (1998), pela sua apresentação a um pequeno número de pessoas capazes de criticá-lo de forma a garantir que as perguntas sejam bem compreendidas e as respostas fornecidas com consciência.

A sequência das etapas planejadas para a condução da pesquisa inicia-se com uma revisão bibliográfica buscando o tema BPM e a comparação de modelos de maturidade de processos. Pretende-se, no contexto da descrição metodológica, sintetizar os procedimentos detalhados no Capítulo 2-Referencial Teórico, onde também se buscou informações e dados que pudessem melhorar o entendimento da situação problema e, também, estabelecer o “recorte” ou abrangência do trabalho. Utilizou-se preferencialmente a internet para localizar artigos em revistas técnicas comprovadamente bem qualificadas, teses e dissertações, preferencialmente em sites de base dados acadêmicos públicos federais brasileiros, além de anais de congressos. Foram consultados outros portais internacionais especializados como Google Scholar, Mendeley-Elsevier, ResearchGate e Scielo, além de livros físicos.

A partir dessas leituras, o conceito de maturidade, em suas dimensões processos e organizacional, foi escolhido para se chegar aos indicadores que pudessem avaliar os graus de maturidade de processos e organizacionais. Esse conceito está descrito no Capítulo 2 - Referencial Teórico, Seção Secundária 2.3.

Assim, pode-se confirmar, ou não, as hipóteses H1 e H2, quais sejam, há apoio institucional da alta administração para a implementação da BPM, porém as UA regionais não estão preparadas par essa implementação. Se confirmadas, pela análise dos resultados e com a interpretação das entrevistas com os gestores, pode-se sugerir quais as principais deficiências de implementação da metodologia e sugerir um rol de ações que podem mitigá-las.

3.2 MODELO DE ANÁLISE

A pergunta de partida, ao indagar se a RFB está preparada para cumprir todos os passos rumo à excelência via gestão de processos, requer um modelo de avaliação que transcende a simples avaliação de maturidade. É preciso um instrumento que consiga detectar a cultura

organizacional antes mesmo que se alcançar o nível mínimo de maturidade medido pelos diversos modelos existentes e, assim, testar as hipóteses formuladas.

Como já repassado no Cap. 2 – Referencial Teórico, a implantação da BPM como ferramenta de método de gestão tem como imprescindível a disseminação da sua cultura, traduzida pelo conhecimento de seus gestores, servidores, clientes e fornecedores do que seja processo e gestão por processo (Quadro 13).

Quadro 13 - Modelo de Análise

Dimensão	Dimensão	Indicadores	Fonte de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento de Dados
Receptividade organizacional à metodologia BPM	Consciência	Liderança	Fontes primárias e secundárias	Questionário	Qualitativa, não probabilística, abordagem aprofundada e análise de conteúdo
		Alinhamento			
		Estilo			
	Cultura	Trabalho em equipe			
		Foco no cliente			
		Responsabilidade			
		Atitude em direção à mudança			
	Conhecimento	Habilidades / Treinamento			
		Pessoas			
		Metodologia			
	Governança	Modelo de processo de negócio			
		Responsabilidade			
		Integração			

Fonte: elaborado pelo autor

3.3 CONCEITO CENTRAL

Maturidades de processo e organizacional (*capabilities*) são os instrumentos de avaliação do estágio de desenvolvimento de processos e da organização mais utilizados pelos diversos autores. No entanto, para se aferir o quanto a RF05 está preparada para receber os princípios básicos da BPM, o conceito utilizado foi a receptividade da organização à BPM como já no visto no Capítulo 2 – Referencial Teórico, Seção Secundária 2.9.

3.4 DIMENSÕES DE ANÁLISE

Para a materialização da proposta conceitual, foram definidas as quatro dimensões que se concluiu como representativas da cultura da organização. São elas: a Liderança, a Cultura⁷ existente entre os servidores, o Conhecimento dos gestores e servidores da BPM e a Governança. Cada uma dessas dimensões encontra-se detalhada no Capítulo 2 – Referencial Teórico, Seção Secundária 2.9.

3.5 VARIÁVEIS OU INDICADORES

As variáveis ou indicadores, os quais são referidos também como subdimensões, detalham de forma pontual as características que, em seu conjunto, indicam o grau de avaliação de cada dimensão. Os indicadores do modelo proposto são analisados e bem definidos na Seção Secundária 2.9 e no Quadro 12 do Capítulo 2 – Referencial Teórico. Cada indicador tem uma proposta de pesquisa pontual dentro de sua dimensão. Esses objetivos de avaliação formam a base da análise e discussão dos resultados do Capítulo 4 – Resultados Obtidos.

3.6 FONTES DE DADOS

A principal, mas não única, fonte primária de dados são os questionários estruturados adaptados e modificados do modelo PEMM (HAMMER, 2007) e dos modelos de Benraad et al. (2022) e Van Looy (2020) que permitiram analisar em que grau os servidores da RF05 percebem a gestão por processos de negócio em seu ambiente de trabalho. Posteriormente, os resultados obtidos através desses questionários são comentados pelos gestores das unidades locais da Região Fiscal por meio de entrevistas complementares com o objetivo de consolidar a visão de cultura para BPM que aqueles têm e em que grau estão, de fato, interessados e envolvidos em sua implementação. Segundo Quivy (1998), as entrevistas exploratórias permitem revelar aspectos do problema estudado não claros de imediato ao observador.

Os questionários e as entrevistas, resultados que constituem as fontes secundárias de dados, serão analisados qualitativamente.

⁷ A referência à cultura organizacional nesse texto tem sido direcionada a todos os fatores que envolvem o ambiente operacional, como: pessoas, infraestrutura, tecnologia, estratégia etc. Entretanto, Cultura, como dimensão do conceito do Modelo de análise, refere-se às pessoas e como estes percebem a BPM em seu dia a dia de trabalho.

3.6.1 Instrumento de Coleta de Dados

Dados coletados via questionário apresentam, dentre outras vantagens, a possibilidade de padronizar os itens. Por outro lado, têm como uma de suas grandes desvantagens a possibilidade do dado colhido ser superficial, além de tender a descrever em vez de explicar (MOREIRA, HERIVELTO ; CALEFFE, 2008). O questionário foi adaptado das planilhas do *framework* PEMM, proposto por Hammer (2007),(HAMMER, 2007) e dos modelos de Benraad et al. (2022) e Van Looy (2020) para avaliação de maturidades de processo e organizacional. A adaptação ao contexto da RF05 se deu pela análise empírica das questões contidas nas células das planilhas que traduzem o modelo PEMM e os outros dois modelos.

A validação se deu por pré-teste, de acordo com as recomendações de Quivy e Campenhoudt (1998), pela sua apresentação a um pequeno número de pessoas capazes de criticá-lo, garantindo que as perguntas estejam bem compreendidas e as respostas dadas com consciência. Os participantes do pré-teste foram os servidores responsáveis pela gestão do Copav/Eproc e outros profissionais com experiência ou conhecimento técnico e acadêmico capazes de contribuir com as críticas essenciais à qualidade do instrumento. A fase piloto se deu com a participação dos colegas do Mestrado Profissional da RFB, por terem grau adequado de conhecimento da organização e conhecimento acadêmico suficiente para criticar e comentar as questões apresentadas.

3.6.2 Técnica de Coleta e Interpretação dos Dados

As técnicas de coleta de dados estão divididas em função do instrumento de coleta. Os questionários foram montados e distribuídos por meio da ferramenta *Google Forms*. As entrevistas foram pessoais ou remotas via Microsoft Teams, dependendo da localização e da preferência do entrevistado.

Foram convidados os gestores da RF05, além de personagens de órgãos centrais, em Brasília, que, embora não fossem diretamente vinculados à RF05, possuem conhecimentos e visão ampla da RFB, credenciando-os a emitirem comentários e observações pertinentes ao objeto da pesquisa e possibilitando que se pudesse reduzir ou identificar algum grau de tendência das respostas dos gestores locais.

Tomando como referência o modelo PEMM, Hammer (2007, p. 4 e p.5), prevê quatro níveis para avaliação da maturidade de processos, começando em P-1, nível incipiente, até P-

4, nível mais elevado de maturidade. Um processo só pode subir de nível se todas as condições dos níveis anteriores tiverem sido cumpridas.

De forma análoga, para avaliação da maturidade organizacional, o modelo PEMM (HAMMER, 2007, p.8 e p.9) prevê quatro níveis, quais sejam, de E-1 a E-4.

No entanto, nosso objetivo principal não é avaliar nível de maturidade, seja de processos, seja organizacional. É identificar se há cultura adequada, ou adequabilidade, para que a gestão por BPM seja implementada. Em outras palavras, é avaliar se existe essa cultura antes mesmo de se tentar partir para a maturidade em si. Como já exposto, a metodologia por BPM só frutifica se houver uma preparação prévia que envolva diversos fatores, incluindo mudança de comportamentos e conhecimentos, tanto de servidores quanto de gestores, e se há patrocínio institucional além da divulgação e disseminação da forma de gestão. Há, ainda, que ter uma aderência de todos, servidores e gestores, além de treinamento adequado.

Como o objetivo da pesquisa é identificar a existência, ou não, de tais fatores organizacionais, adaptou-se a escala organizacional do modelo PEMM, de Hammer (iniciando em E-1 até E-4), e incluiu-se duas opções adicionais a cada questão adaptada:

- a) Opção “Não sei ou não tenho informações para responder”, que procura identificar se o respondente tem as mínimas informações sobre BPM que lhe possam servir de base de avaliação do ambiente e de resposta;
- b) Opção E-0: os respondentes têm conhecimentos sobre o indicador em questão, podendo avaliar se aquele conceito não existe no seu ambiente de trabalho, ou, existindo, é muito incipiente, num nível inferior ao apresentado na opção E-1.

Com isso, pretende-se estabelecer claramente critérios para o respondente informar se possui informações sobre aquele indicador da metodologia e se, as tendo, pode identificá-las no seu ambiente de trabalho. Assim, pela análise qualitativa das respostas ao questionário e das entrevistas com os gestores se poderá responder à questão de partida, qual seja, como a RFB está preparada para receber, executar e controlar seus processos de negócio seguindo a metodologia BPM, em conformidade com diretrizes institucionais demandadas pela Copav?, estabelecendo-se como recorte temporal o mês de Outubro de 2022.

Cópia do questionário “como aplicado” encontra-se no Apêndice I.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi aplicado de forma censitária aos servidores da RF05. Inicialmente, a proposta de trabalho envolvia a análise de todo o território nacional, dentro das dez Regiões Fiscais. Devido à limitação de tempo e carência de recursos, optou-se por trabalhar apenas com a RF05, deixando o âmbito nacional como proposta de trabalho futuro, embora seja de se esperar que os resultados não se alterem significativamente devido à uniformidade de gestão e do perfil dos servidores da instituição. A uniformidade de gestão decorre da unificação dos procedimentos administrativos, estabelecidos por lei, portarias e normas de execução, como controle e treinamentos centralizados em Brasília, nos Órgãos Centrais. Já os servidores são oriundos de concursos nacionais unificados por Quadro Funcional, tendo, portanto uma homogeneidade intelectual, sendo treinados de forma análoga em todas as Regiões Fiscais, tendo, portanto, as mesmas bases de formação. O Quadro 2, Seção Secundária 2.1, mostra as populações nacional e regionais dos servidores, alvo do questionário. O Quadro 14, abaixo, destaca o grupo da RF05, sem os funcionários cedidos, comparando-os ao total da RFB..

Quadro 14 - População da 5ª região Fiscal da Receita Federal do Brasil

UA	Jurisdição	Auditor	Analista	Administrativo	Total
SRRF – 5ª Região Fiscal	BA e SE	384	255	254	893
RFB	Nacional	7 281	5 609	3 350	16 240
Relação percentual		5,27%	4,55%	7,58%	5,55%

Fonte: SA3 – Sistema de Apoio às Atividades Administrativas – 29 de Junho de 2022

O link do questionário, elaborado no *Google Forms*, foi enviado para todos os 893 servidores da RF05 através de e-mail, modo *broadcasting*, dos quais 49 responderam. O baixo índice de respostas confirma a previsão inicial em relação às dificuldades que a avaliação de todas as dez Regiões Fiscais apresentaria. Para o pesquisador, a RF05 é um ambiente regional de pessoas conhecidas e passíveis de contatos diretos e sensíveis a pedidos pessoais para responder ao questionário. Esse trabalho de acompanhamento quase pessoal é bem mais difícil no âmbito nacional e praticamente inviável no tempo disponível para a conclusão da análise dos dados. No Apêndice I, além do questionário completo, constam as sínteses dos resultados sob a forma de gráficos de pizza.

As entrevistas foram realizadas com os gestores da RF05 e outros gestores que, sem pertencerem à RF05, possuem conhecimentos e visão da RFB que os credenciam à emissão de comentários e observações pertinentes ao objeto da pesquisa. Com isso em mente, entrevistou-

se o Superintendente da SRRF05, os Delegados da Receita Federal de Salvador – DRF/SDR e Aracaju – DRF/AJU, a Delegada da Alfândega do Porto de Salvador – ALF/SDR o Inspetor do Aeroporto Internacional de Salvador – IRF/SSA e o chefe do Sepav (Serviço de Planejamento, Avaliação e Controle), órgão da SRRF05 que é projeção da Copav (Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional) na Região Fiscal. Além deles, foram convidados, e entrevistados, o ex-Secretário da RFB no período de 2011 a 2015, Carlos Barreto, grande patrocinador da BPM na RFB, e a chefe do Eproc (Escritório de Processos), Albanete Suassuna. Ambos exercem suas atribuições em Brasília, nos órgãos centrais e, mesmo sem um conhecimento específico das características regionais, suas declarações foram altamente construtivas no tocante ao histórico da implementação da BPM na RFB e na visão comparativa desses órgãos centrais com a regional da 5ª Região Fiscal, estabelecendo uma conexão *top-down* de como a disseminação do conhecimento se processou (ou deveria ter se processado) desde a alta direção até as UA de ponta.

O Quadro 15 mostra a composição da amostra dos respondentes, resultante da consulta realizada, por UA, tempo de serviço na Receita e pelo cargo, com predominância dos Auditores-Fiscais (28 respostas) e dos Analistas-Tributários (16 respostas). Os demais, representativos de cargos administrativos (ATA – Assistente Técnico Administrativos) e Outros (secretárias, motoristas, e demais), somaram 5 respostas, correspondendo a aproximadamente 10% do total. Destaca-se que a população da RF05 tem bastante tempo de vínculo com a Receita. Nenhum dos colaboradores tem menos do que cinco anos de serviço, levando-nos à consideração de que todos têm experiência suficiente para observar e analisar a instituição. Um dos entrevistados complementou a informação de que a RF05 não possui Auditor-Fiscal ou Analista Tributário com menos de 30 anos de vida. A quantidade de servidores com mais de 50 anos de idade é relevante, sem precisar número. Mas, qualitativamente, essas informações nos ajudarão a formular algumas conclusões sobre os resultados.

Quadro 15 - Composição da amostra dos respondentes

Unidade de exercício		Tempo de serviço na RFB		Cargo do respondente	
SRRF05	13	Menos de 05 anos	0	AFRFB	28
ALF/SDR	9	Entre 05 e 10 anos	5	ATRFB	16
DRF/SDR	7	Entre 10 e 20 anos	25	ATA	2
DRF/FSA	4	Mais de 20 anos	19	Outro	3
DRF/VCA	5				
DRF/AJU	8				
DRJ05	1				
Espei	0				
Escor	0				
Outra	2				
Total	49		49		49

Fonte: elaborado pelo autor

As respostas de todos os respondentes foram agrupadas na Tabela 1 e no gráfico da Figura 10. As barras, ou colunas, dos gráficos representam as seguintes avaliações:

- “Não sei”: é a opção das respostas “Não sei ou não tenho conhecimento para responder”
- “Baixa”: é a soma das avaliações das opções E-0 e E-1. Representam que os respondentes possuem entendimento sobre o que foi perguntado mas têm uma visão de que esses conceitos não existem ou são incipientes em suas unidades.
- “Média”: é a opção E-2, centro das opções.
- “Alta”: soma das avaliações das opções E-3 e E4: significa que os respondentes têm uma percepção da existência elevada do conceito em sua unidade.

Tabela 1- Resumo de todos os respondentes

Filtro ==> Todos os respondentes								
Pergunta	Descrição	Opção E-0	Opção E-1	Opção E-2	Opção E-3	Opção E-4	Opção Não sei	Total Respostas
1	Dimensão Liderança / Consciência	4	7	2	9	11	16	49
2	Dimensão: Liderança / Alinhamento	8	1	2	14	2	22	49
3	Dimensão: Liderança / Estilo	14	7	5	4	5	14	49
4	Dimensão: Cultura / Trabalho em equipe.	9	5	7	8	4	16	49
5	Dimensão: Cultura / Foco no cliente	6	5	14	6	8	10	49
6	Dimensão: Cultura / Responsabilidade	5	6	5	22	10	1	49
7	Dimensão: Cultura / Atitude em direção à mudança	17	10	6	4	7	5	49
8	Dimensão: Conhecimento / Habilidades (Treinamento)	14	10	5	1	3	16	49
9	Dimensão: Conhecimento / Pessoas	11	15	2	2	0	19	49
10	Dimensão: Conhecimento/ Metodologia	17	13	1	0	0	18	49
11	Dimensão: Governança / Modelo de processo de negócio	7	13	4	3	1	21	49
12	Dimensão: Governança / Responsabilidade	9	10	3	17	0	10	49
13	Dimensão: Governança / Integração	10	14	3	1	1	20	49
Totais por indicador		131	116	59	91	52	188	637
Totais por opção (%)		21%	18%	9%	14%	8%	30%	100%

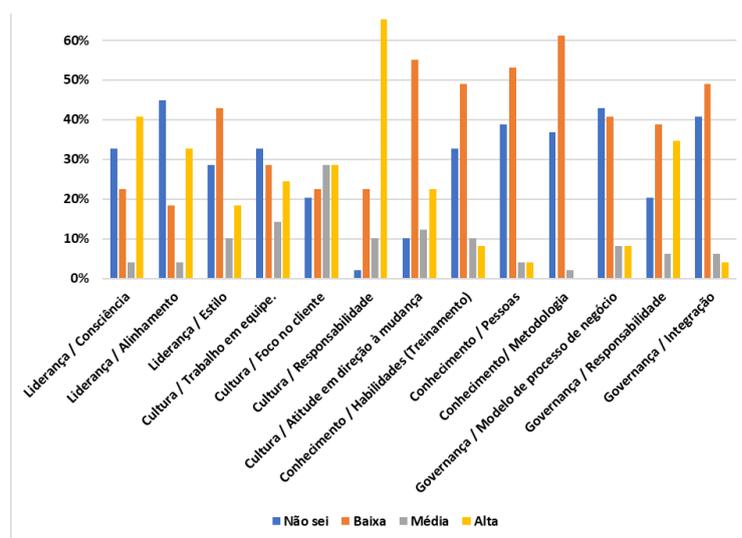
Fonte: elaborada pelo autor – base Outubro de 2022

Observa-se na Tabela 1 que há uma dispersão importante das respostas entre as opções E1 e E4, ou seja, entre os que reconheceram algum grau de maturidade na RF05. Significa que, mesmo entre os que julgam que sabem responder, as informações são muito díspares. Esse fato pode comprometer sensivelmente qualquer avaliação do nível de maturidade organizacional, sendo um indício de que não há uma visão compartilhada que permita um entendimento comum da estrutura da organização.

Dentre os resultados apresentados na Tabela 1, o que chama mais a atenção, inicialmente, é a quantidade de respostas da opção com avaliação “Baixa”, ou seja, revela uma

avaliação incipiente do conceito pesquisado, e da opção “Não sei”, que somadas atingem mais de 50% do total das respostas. Esses percentuais são mais acentuados quando se avaliam as dimensões de Conhecimento e Governança.

Gráfico 1 - Gráfico das respostas de todos os respondentes



Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se, também, que algumas dimensões têm uma boa avaliação dos respondentes, destacando-se a Liderança e a Cultura. A avaliação que se faz em relação à Cultura/Responsabilidade indica uma clara percepção de responsabilidade que os servidores atribuem a si e aos demais colegas de sua unidade, o que forma uma base inicial relevante, mas não necessariamente suficiente, para a introdução do conceito da BPM entre eles.

Ao analisar os resultados, um dos entrevistados declarou que, de forma geral, a grande quantidade de respostas “Não sei” é preocupante pois pode denotar completa falta de conhecimento do que seja Processo de Trabalho. Considerando a diferença conceitual para Processo de Negócio, o fato de desconhecer o primeiro potencializa o desconhecimento desse último. Considera, ainda, que a visão que os líderes possuem em relação ao conjunto das dimensões é bastante baixa, o que causa impacto na efetiva gestão dos resultados, nas possíveis propostas de melhorias e desburocratização dos processos, da integração entre as áreas e até mesmo no nível de engajamento do corpo funcional.

Em relação a esse baixo conhecimento do que seja a BPM por parte dos colaboradores em geral, a implantação do Programa de Gestão e Teletrabalho pode vir a favorecer que eles tenham uma melhor visão desse conceito, pois a sua adesão e o controle das atividades individuais estão vinculados aos respectivos processos de trabalho, expectativa que pode ser

confirmada em estudo complementar. Embora o programa tenha o potencial para diminuir a desinformação em relação a processos de trabalho, também tem o efeito de enfraquecer os vínculos do trabalho em equipe devido à separação física dos componentes de cada grupo.

A seguir, estão as tabelas e gráficos com a mesma estrutura da Tabela 1 e do gráfico da Figura 10, porém estratificados pelos Auditores-Fiscais da Receita Federal (AFRFB ou, simplesmente, AF), consolidados na Tabela 2 e Figura 11, e os Analistas Tributários da Receita Federal (ATRFB ou, simplesmente, AT), consolidados na Tabela 3 e Figura 12, refletindo a visão de servidores de cada quadro da carreira que têm formação superior. Ambas as carreiras são quadros permanentes de nível superior da RFB. Os AF possuem reserva legal para o exercício de algumas funções e atividades. Com efeito, a Lei 10.593/2002 (BRASIL, 2002) trata da estruturação e atribuições da carreira de Auditoria da Receita Federal. Os Auditores-Fiscais (AF) têm atribuições de caráter privativo e caráter geral definidas no art. 6º, incisos I e II. Como privativas, são elencadas seis alíneas que tratam do lançamento do crédito tributário, decisões em processos administrativos fiscais que tratem de atividades de arrecadação e benefícios fiscais, execução de procedimentos de fiscalização e controle aduaneiro, exame de contabilidade de contribuintes, orientação e supervisão de esclarecimentos do sujeito passivo no que tange à legislação tributária. Os Analistas-Tributários (AT) têm suas atribuições definidas no mesmo art. 6º, §2º, que prescreve atividades de competência da RFB de caráter geral e concorrente, respeitadas as atribuições privativas dos auditores-fiscais. Essa diferença de atribuições e responsabilidades pode explicar algumas diferenças de entendimento entre os componentes de cada carreira já que os Auditores-Fiscais são responsáveis pela gestão das atividades fim e principais líderes da organização. Os Analistas-Tributários exercem cargos de chefia e liderança naqueles setores e unidades que preservam a reserva legal do AF. Em razão disso (papéis de liderança), estão aptos a observar e julgar as questões organizacionais da instituição.

A tabela e o gráfico elaborados para os AF e AT, com as informações sumarizadas, não foram elaborados para os servidores administrativos, identificados no Quadro 15 como ATA (2 respondentes) e Outros (3 respondentes), pois esse, somados, não fornecem representatividade para a análise, já que correspondem apenas a cerca de 10% do total de respostas.

Tabela 2-Respostas ao questionário - Auditores-Fiscais

Filtro ==> - Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil								
Pergunta	Descrição	Opção E-0	Opção E-1	Opção E-2	Opção E-3	Opção E-4	Opção Não sei	Total Respostas
1	Dimensão Liderança / Consciência	2	6	2	7	4	7	28
2	Dimensão: Liderança / Alinhamento	7	1	1	7	0	12	28
3	Dimensão: Liderança / Estilo	7	4	3	2	3	9	28
4	Dimensão: Cultura / Trabalho em equipe.	7	3	4	4	3	7	28
5	Dimensão: Cultura / Foco no cliente	4	4	10	5	1	4	28
6	Dimensão: Cultura / Responsabilidade	4	5	4	11	4	0	28
7	Dimensão: Cultura / Atitude em direção à mudança	11	6	4	1	4	2	28
8	Dimensão: Conhecimento / Habilidades (Treinamento)	10	8	1	1	1	7	28
9	Dimensão: Conhecimento / Pessoas	6	11	2	1	0	8	28
10	Dimensão: Conhecimento/ Metodologia	14	8	0	0	0	6	28
11	Dimensão: Governança / Modelo de processo de negócio	4	10	3	1	1	9	28
12	Dimensão: Governança / Responsabilidade	7	8	2	8	0	3	28
13	Dimensão: Governança / Integração	7	11	2	0	0	8	28
	Totais por Opção	90	85	38	48	21	82	364
	Totais por Opção (% do total de respostas)	25%	23%	10%	13%	6%	23%	100%

Fonte: elaborada pelo autor – base Outubro de 2022 – percentuais em relação ao grupo de Auditores

Como já comentado, há uma forte tendência à baixa avaliação e da opção “Não sei” entre os AT.

Da mesma forma, a partir das Figuras 11 e 12, traduz-se ambas as tabelas em gráficos que nos possibilitam ter uma visão macro e facilitam a comparação entre AF e AT. Os percentuais têm como base as populações de cada cargo funcional.

A comparação entre os resultados apresenta perfis gráficos semelhantes. Entretanto, as avaliações “Não sei” e “Baixa” apresentam percentuais invertidos, ou seja, a incidência de “Não sei” é maior entre os AT (41%) do que entre os AF (23%). Por outro lado, as avaliações “Baixa” são maiores entre os AF (48%) do que entre os AT (28%). Pontifica-se que a avaliação “Baixa” corresponde à soma das avaliações das opções E-0 e E-1.

Relembrando que a avaliação “Não sei” significa desconhecimento, seja do conceito metodológico ou da própria organização, e “Baixa” significa que o respondente se sente em

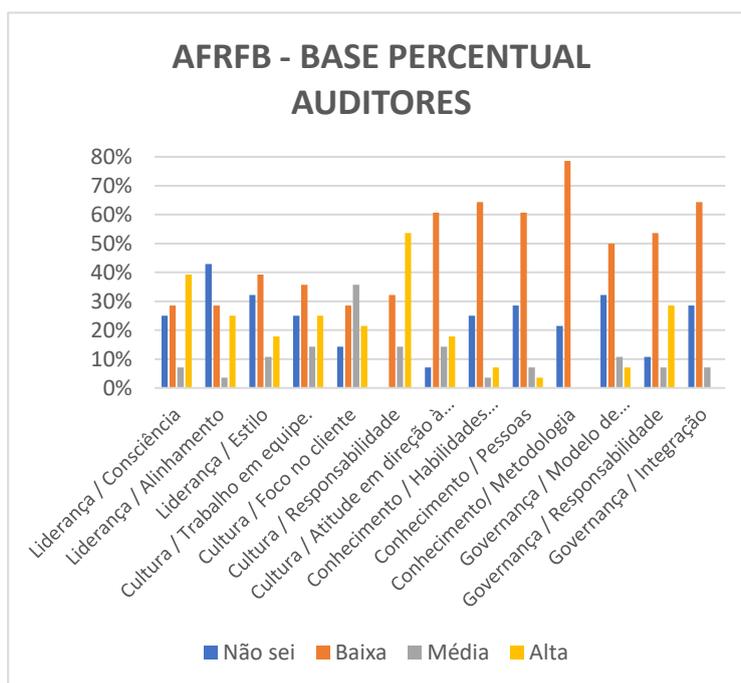
condições de responder sobre BPM, mas não reconhece que na RFB a dimensão analisada tenha maturidade relevante, pode-se deduzir que os AF são mais conhecedores dos temas em pauta, mas não identificam suas ocorrências em seu ambiente de trabalho. Ou seja, os AF se julgam mais aptos a avaliar. Já os AT se declaram, de forma mais sistemática, desconhecedores dos temas abordados ou, ainda, desconhecedores da organização. O que não afeta a conclusão de ser mais um indício de falta de maturidade organizacional com relação à adequabilidade da implantação da BPM, já que é impossível disseminar um modelo de gestão sem que os praticantes deste modelo o compreendam e absorvam as suas práticas.

Em ambas as situações, os percentuais indicam que poucas pessoas têm informações adequadas para avaliar os aspectos que podem influenciar a implantação e disseminação da BPM na RF05.

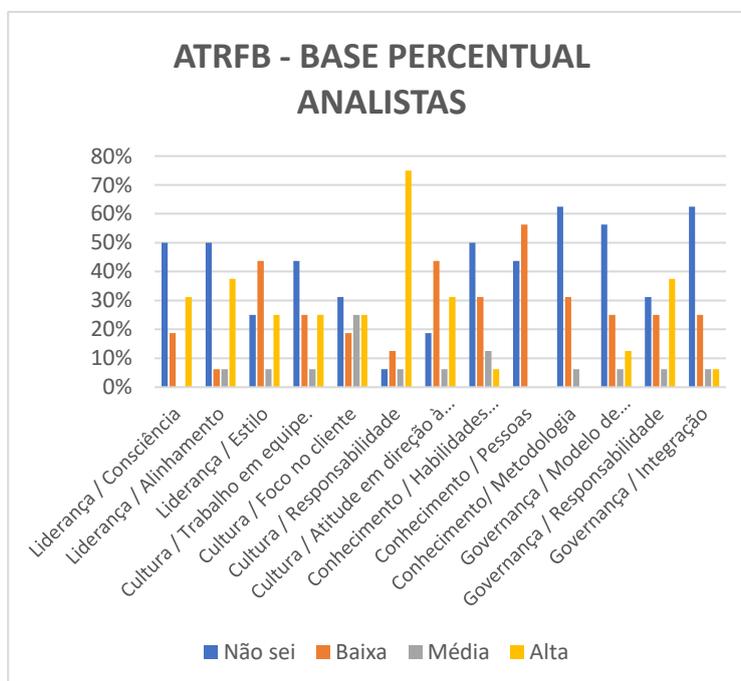
Tabela 3-Respostas ao questionário-Analistas Tributários

Filtro ==> - Analista Tributário da Receita Federal do Brasil								
Pergunta	Descrição	Opção E-0	Opção E-1	Opção E-2	Opção E-3	Opção E-4	Opção Não sei	Total Respostas
1	Dimensão Liderança / Consciência	2	1	0	1	4	8	16
2	Dimensão: Liderança / Alinhamento	1	0	1	4	2	8	16
3	Dimensão: Liderança / Estilo	6	1	1	2	2	4	16
4	Dimensão: Cultura / Trabalho em equipe.	2	2	1	3	1	7	16
5	Dimensão: Cultura / Foco no cliente	2	1	4	0	4	5	16
6	Dimensão: Cultura / Responsabilidade	1	1	1	7	5	1	16
7	Dimensão: Cultura / Atitude em direção à mudança	5	2	1	3	2	3	16
8	Dimensão: Conhecimento / Habilidades (Treinamento)	3	2	2	0	1	8	16
9	Dimensão: Conhecimento / Pessoas	5	4	0	0	0	7	16
10	Dimensão: Conhecimento/ Metodologia	3	2	1	0	0	10	16
11	Dimensão: Governança / Modelo de processo de negócio	3	1	1	2	0	9	16
12	Dimensão: Governança / Responsabilidade	2	2	1	6	0	5	16
13	Dimensão: Governança / Integração	3	1	1	1	0	10	16
	Totais por Opção	38	20	15	29	21	85	208
	Totais por Opção (% do total de respostas)	18%	10%	7%	14%	10%	41%	100%

Fonte: elaborada pelo autor – base Outubro de 2022 – percentuais em relação grupo de Analistas

Gráfico 2 - Gráfico de Respostas dos Auditores-Fiscais

Fonte: elaborado pelo autor

Gráfico 3 - Gráfico de Respostas dos Analistas Tributários

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir, navegar-se-á sobre cada uma das dimensões e subdimensões do questionário, para uma análise mais específica.

4.1 DIMENSÃO LIDERANÇA

Sobre essa dimensão, os respondentes avaliaram o nível de conhecimento da metodologia BPM e seu envolvimento com sua implantação e se exerciam um papel de condutores e incentivadores das mudanças organizacionais para viabilizar essa inovação. Integram essa macro dimensão três subdimensões: Consciência, Alinhamento e Estilo, conforme foi estruturada na análise dos dados.

A visão geral das três dimensões pelo gráfico da Figura 10 indica que há um percentual alto de avaliações “Não sei” e “Baixa” em todas elas, caracterizando uma cultura inadequada para a implementação da BPM. E, também nas três dimensões, observa-se que há um grupo de respondentes que têm uma avaliação “Alta”, expondo uma dispersão que é comum nas outras dimensões e conceitos analisados e que pode vir a dificultar a identificação de eventuais causas dessa baixa maturidade.

4.1.1 Consciência

Ao responder sobre o nível de conhecimento da metodologia da BPM e como a adotavam, observa-se que essa variável foi bem avaliada, com percentual de 41% da opção agrupada “Alta”. Pelos respectivos gráficos, identifica-se uma melhor avaliação da opção “Alta” entre os AF (39%) em relação aos AT (31%), percentuais que, isoladamente, não nos permitem concluir sobre as causas dessas diferenças entre os grupos. Entretanto, mesmo não havendo diferença significativa, esse resultado permite supor que o fato dos AF terem uma maior participação que os AT nas funções de chefia da RF05 os leve a considerar que os gestores têm algum conhecimento sobre a gestão de processos e a incentivam em suas respectivas unidades.

Entre os entrevistados, houve diferentes declarações. Quatro deles opinam que há mais consciência da BPM nos órgãos centrais, mas não há disseminação para os níveis gerenciais mais baixos. Um outro entrevistado declarou que mesmo nos órgãos centrais não há conhecimento suficiente e nem evidências de que esse conhecimento tenha existido. Um dos entrevistados declarou que vê nesse processo de disseminação de conhecimentos uma forte

influência do movimento sindical reivindicatório, existente desde 2015, que combate o gerencialismo e a adoção de novas formas de gestão.

4.1.2 Alinhamento

Quando se pesquisa o grau de aderência que os gestores têm com a BPM para exercer a liderança, observa-se que, pelo perfil do gráfico da Figura 10, chama a atenção o alto índice de avaliação das colunas “Não sei” e “Baixa” (45% e 18%, respectivamente). Mas também houve um bom percentual de avaliação “Alta” (33%). Entre os AF, as avaliações das opções “Não sei” (43%) e “Baixa” (29%) exibidas no gráfico da Figura 11 seguem a previsão do levantamento geral e são altas. Os AT também seguem com essa tendência, mas com um percentual mais alto da opção “Não sei” (50%), enquanto a opção “Baixa” teve 6%. Em ambos os quadros funcionais houve também um bom percentual da opção “alta” (25% e 38% respectivamente para os AF e AT). Percebe-se, então que a maioria dos servidores não sabe identificar o alinhamento de seus gestores com a BPM, mesmo considerando que há um grupo que não só parece compreender o conceito, como avalia com a opção “Alta”.

4.1.3 Estilo

Ao analisar como os gestores entendem a mudança organizacional, considerando a perspectiva da hierarquia vertical para horizontal, observa-se nos dados sumarizados na Figura 10 que houve grande incidência das avaliações “Não sei” (29%) e “Baixa” (43%), revelando desconhecimento do conceito do indicador em análise. Mas também há um grupo de servidores que enxerga uma predisposição à aceitação da mudança da estrutura organizacional de comando vertical para horizontalizado (avaliação “Alta” de 18%). Houve semelhanças entre os perfis das barras de respostas dos gráficos dos AF (Figura 11) e dos AT (Figura 12), significando que os componentes de ambos os cargos têm visões muito parecidas, com alta dispersão, dificultando uma conclusão objetiva.

Houve consenso entre os entrevistados de que a RFB ainda tem uma estrutura verticalizada e rígida. Porém, alguns deles acrescentaram que é bastante perceptível uma mudança na forma de comandar, com a regionalização e, em alguns casos, a nacionalização de processos. Alguns gestores declararam que, de fato, têm menos vínculo hierárquico com seus funcionários em linha vertical. Esses se reportam prioritariamente aos supervisores e chefes de

equipes. Os vínculos verticais estão se tornando mais frágeis. O Programa de Gestão e Teletrabalho, como já citado na presente pesquisa, pode ser um potencializador dessa observação dos gestores entrevistados, uma vez que tende a separar o chefe hierárquico de seus servidores subordinados e aproximá-lo de seu chefe de equipe.

Um dos entrevistados entende que deveria haver entre os gestores um melhor alinhamento da visão do processo de trabalho, pois houve grandes mudanças através da regionalização e, mesmo, uma nacionalização de processos, tornando a administração da organização mais horizontal. Também acredita que a implantação do Programa de Gestão e Teletrabalho induza a que se tenha uma melhor consciência da metodologia BPM.

4.2 DIMENSÃO CULTURA

Sobre os aspectos relativos à capacidade da organização, através de seus colaboradores, de se adaptar às mudanças e respeitar os seus valores, a pesquisa busca avaliar algumas atitudes que devem ser planejadas, implementadas e incentivadas, como o foco no cliente, a consciência da responsabilidade individual, o trabalho em equipe e a delegação de autoridade. São quatro subdimensões aqui abordadas: Trabalho em equipe, Foco no cliente, Responsabilidade e Atitude em direção à mudança.

4.2.1 Trabalho em equipe

Ao avaliar como o trabalho em equipe está inserido no contexto da unidade, os dados do gráfico representado na Figura 10 revelam haver pouca percepção do trabalho em equipe, uma vez que há 33% de avaliações para a opção “Não sei” e 29% de avaliação “Baixa”. No entanto, as opções “Média” e “Alta” tiveram percentuais equilibrados, com 14% e 24% respectivamente. Houve grande dispersão nos resultados dos questionários, fato que se repete ao se observar separadamente os quadros AF (Figura 11) e AT (Figura 12), o que indica que os servidores podem não estar conscientizados do que seja efetivamente o trabalho em equipe. Essa suposição nos leva a entender que não há conhecimento suficiente para a disseminação da metodologia BPM.

Um dos entrevistados lembrou que existem na RFB as equipes de processos de trabalho e há boa vontade dos chefes de unidade em colaborar e incentivar.

Entre todos os administradores entrevistados, houve consenso de que os AF tendem mais ao trabalho isolado do que os AT. Um dos entrevistados foi claro em afirmar que vê os AT trabalhando mais em conjunto e os AF mais isolados.

Portanto, houve concordância de que os AF são mais individualistas. Porém, as razões para isso foram entendidas de forma ligeiramente diferentes. Assim, surgiu a sugestão de que os AF são mais individualistas no trabalho pela própria legislação, que define suas atividades como privativas e vinculadas à Lei, com responsabilidade pessoal. Dessa forma, em seu processo decisório, não há que considerar nada além de suas convicções. Esse pensamento tem sido defendido pelo movimento sindical, que não aceita negociações que visem a uma reestruturação das atribuições do AF.

O fato é que os entrevistados identificam que os AF têm uma tendência ao trabalho individual e alguns desses entrevistados veem o teletrabalho como um potencializador desse isolamento, pela perda da visão de trabalho em equipe. Um dos entrevistados foi mais longe, sinalizando que quando os AF assumem funções de chefia, trazem consigo essa forma de pensar.

Ainda em relação ao teletrabalho, um dos entrevistados citou que:

Liderança tradicional no modo virtual se perde nesse novo contexto. Autores citam a necessidade da e-liderança (competência emergente). Líderes já experientes e atentos, que perceberam e se adaptaram ao novo contexto, levaram as equipes a resultados extraordinários. Há também formas simples de evitar a superindividualização dentro da equipe e assegurar a sua sustentabilidade de médio e longo prazo: balizas para existência de horário (ou faixa) síncrona de trabalho; reuniões frequentes, pelo menos semanais, e eventualmente presenciais, com troca de experiências, atualização e mantendo a coesão do time; reuniões podem ser híbridas também, reunindo presencialmente a maior parte, e virtualmente os demais.

Considerando que o trabalho em equipe é um dos conceitos fundamentais da BPM, há que se pensar numa forma de divulgá-lo, principalmente entre os AF. Ressalte-se que houve um bom percentual da opção “Alta” desse indicador (24%), deduzindo-se que poderá haver uma semente positiva em algumas estruturas ou grupos a ser explorada nesse processo.

4.2.2 Foco no cliente

As respostas que pesquisam sobre como o cliente é considerado pelos servidores em cada processo de trabalho nos mostram que elas estão equilibradas e, como em quase todas as questões, a soma das opções de “Não sei” (20%) e “Baixa” (22%) pode ser considerada elevada.

No entanto, as avaliações das opções “Média” (29%) e “Alta” (29%) são maiores, se somadas. Essas respostas podem indicar que os respondentes, de forma geral, conseguem definir quem são seus clientes e, aparentemente, conhecem o conceito definido pelo indicador.

Quando vistos separadamente, os percentuais das opções “Não sei” e “Baixa” dos AF (14% e 29%, respectivamente) e dos AT (31% e 19%) mostram uma avaliação pior entre os AT do que entre os AF, quando somadas as opções “Não sei” e “Baixa”. No que se refere às boas avaliações, ou seja, as somas das avaliações “Média” e “Alta”, os padrões de respostas são equivalente entre os AF (57%) e os AT (50%).

Nas entrevistas, ao serem perguntados, alguns gestores não souberam responder de início o que entendiam como fornecedores e clientes. Muitos não identificaram claramente os fornecedores dos diversos processos. Em relação aos clientes, a informação predominante era de que esses seriam o cidadão, ou o Estado. A maioria, no entanto, após um direcionamento das perguntas ou conceituação do que seriam clientes e fornecedores em um processo de negócio, concordou que, em resumo, cliente é toda aquela entidade que recebe seu produto, produto esse que varia de processo a processo, e essa entidade não é, necessariamente, diretamente o cidadão, como definido pelo Planejamento Estratégico da instituição.

Essa informação pode levar a um entendimento de que os servidores que fizeram uma boa avaliação do indicador assim o fizeram por desconhecer quem, de fato, são seus clientes e fornecedores.

Essas constatações surgidas das respostas ao questionário e das entrevistas com os gestores nos levam a concluir que pode haver, entre os servidores da RF05, uma deficiência do entendimento dos conceitos essenciais da BPM referentes a produto, cliente e fornecedores, voltando-se, então, à ênfase da necessidade de treinamento dos servidores. Esse é outro indício importante de que a RF05 não reúne os critérios antecedentes para a implementação da BPM.

4.2.3 Responsabilidade

Indicador que procura aferir o envolvimento do servidor com o seu processo de trabalho e como esse assume sua responsabilidade no seu ambiente de trabalho. As respostas a esse quesito exibiram os melhores resultados da pesquisa e indicam que todos têm uma boa avaliação de suas responsabilidades, com baixíssima escolha da opção “Não sei” (2%) contra 65% de avaliação “Alta”. Comparando-se os resultados entre os AF e AT, verifica-se que entre os

primeiros existe um razoável percentual de avaliação da opção “Baixa” (18%), enquanto os segundos apresentam soma de apenas 6% dos percentuais das opções “Baixa” (4%) e “Não sei” (2%).

As entrevistas confirmaram esse entendimento e todos os gestores concordaram que os servidores se sentem responsáveis pelo seu trabalho.

A assunção da responsabilidade pelo executante é um item fundamental da cultura voltada para a BPM. O resultado desse tópico é, de alguma forma, promissor para que a metodologia seja implementada e aceita pelos servidores da RF05, embora não seja suficiente.

4.2.4 Atitude em direção à mudança

Poucos respondentes se consideram sem informação ou sem saber responder (opção “Não sei” com 10%) à questão de como veem e aceitam a mudança organizacional. No entanto, o índice de respostas “Baixa” (55%) mostra que apesar do entendimento sobre o assunto, não identificam esse conceito na sua unidade. Ou seja, entendem que há uma grande rejeição às mudanças, que são obstáculos organizacionais à implementação da BPM. Esse perfil de respostas é mais acentuado entre os AF (61% de avaliação “Baixa”) do que entre os AT (44%).

Um dos entrevistados considera que os AT têm mais propensão a aceitar as mudanças do que os AF, com uma receptividade voluntária maior para treinamentos.

Todos sugeriram que um dos fatores para essa rejeição está associado à média de idade elevada, principalmente entre os AF, que possuem uma propensão ao trabalho individual. Ao se verem compelidos ao trabalho em equipe com foco em gestão de processos, sentem dificuldades de sair de sua zona de conforto. Um dos entrevistados percebe que uma boa parte desses servidores se aposenta por não conseguir acompanhar as mudanças tecnológicas, como a introdução de sistemas para a gestão dos processos. Entende, também, que não há cultura para aceitar o controle de desempenho dos processos de trabalho.

Nesse contexto, pode-se citar que a dificuldade de adaptação aos novos sistemas informáticos colocados à disposição dos servidores é importante, porque a BPM presume que a adoção de um processo de trabalho mapeado tem como um dos seus pilares o suporte da Tecnologia da Informação (TI). Isso evidencia, pelo menos em parte, a falta de competências que levem à qualificação dos servidores nos moldes das novas exigências tecnológicas e de novos conceitos operacionais. A Organização Para a Cooperação e Desenvolvimento

Econômico, 2014, p. 3 (apud CARDOSO FILHO; ARAÚJO JÚNIOR, 2015, p.4), em relação às competências emergentes, informa que:

As competências se transformaram na moeda global do século 21. Sem investimento adequado em competências, as pessoas permanecem às margens da sociedade, o progresso tecnológico não se traduz em crescimento econômico e os países não podem competir em uma sociedade mundial que se baseia cada vez mais no conhecimento. Mas essa “moeda” perde valor à medida que evoluem as exigências dos mercados de trabalho e as pessoas perdem as competências que não utilizam. As competências não se traduzem automaticamente em empregos.

É certo que a afirmação acima é genérica e relativa ao mercado de trabalho em geral, mas certamente aplicável ao ambiente da RFB. Há, portanto, que se desenvolver novas competências, incentivando os servidores antigos a participarem de processos de reciclagem que facilitem a absorção de novas formas de trabalho.

4.3 DIMENSÃO CONHECIMENTO

Esse conceito permite avaliar o nível do treinamento já realizado e disponível na organização, a identificação pelos servidores de pessoas que detém esse conhecimento e se há metodologia estabelecida e conhecida por todos. São três subdimensões aqui tratadas: Habilidades (Treinamento), Pessoas e Metodologia. Como detalhado na análise a seguir, essa dimensão apresenta os indicadores com as avaliações mais desfavoráveis à implantação do BPM, com ampla predominância das opções “Não sei” e daquelas agrupadas como “Baixa”.

Um dos entrevistados entende que há falta de conhecimento em relação à BPM por falta de treinamento, mas também porque o Manual de Gestão de Processos (MGP) é complexo e voltado para processo e não para a gestão por processos. A falta de capacidade de diferenciação entre processos de trabalho e processos de negócios fica clara nos resultados dessa dimensão.

Outro entrevistado declarou que os servidores não sabem quais são os indicadores de produtividade de seu processo de trabalho, para que servem esses indicadores, e não sabem para que trabalham. Não há comprometimento, ocorrendo principalmente entre aqueles com mais de 20 anos de casa (19 respondentes). Afirma, ainda, que a baixa avaliação é consequência da falta de conhecimento dos processos, pois alguns deles já estão mapeados.

4.3.1 Habilidades (Treinamento)

Mede como o treinamento em BPM acontece na RF05.

Seguindo a tendência geral, o gráfico da Figura 10 nos mostra que as avaliações “Não sei” (33%) e “Baixa” (49%) predominam, apesar de haver algum grau de avaliações “Média” (10%) e “Alta” (8%), tendência essa que é seguida quando se analisam as respostas dos AF (Figura 11) e AT (Figura 12), denotando a falta de informação passada aos servidores de ambos os quadros da carreira.

Um entrevistado declarou que falta treinamento, mas acrescentou que um eventual desconhecimento sobre a oferta pode ter enviesado as respostas.

Outros entrevistados declararam saber da existência de treinamentos disponíveis, mas ressaltaram a falta de interesse dos chefes em sua divulgação. Outro entrevistado tem a mesma percepção, mas acrescenta que os treinamentos podem não ser interessantes, as pessoas estariam mais interessadas nos treinamentos associados com as atividades fins da RFB, como fiscalização, tributação, arrecadação, aduana etc. Dentre esses entrevistados, um acrescentou que, no passado, até 2015, os treinamentos eram direcionados aos Superintendentes, Subsecretários e Coordenadores. Um outro entrevistado esclareceu que nas trilhas de capacitação da RFB há indicações de treinamentos EAD em gestão de processos, entendendo que falta uma comunicação mais assertiva desses treinamentos disponíveis.

As interpretações das respostas ao questionário e as declarações das entrevistas são convergentes quanto às possíveis causas: falta divulgação dos treinamentos disponíveis e, mesmo quando há, não atraem colaboradores. No entanto, os entrevistados têm a opinião de que há apoio institucional para a disseminação da BPM na organização.

4.3.2 Pessoas

Avalia como a equipe está habilitada em BPM.

O perfil desse indicador, exibido no gráfico da Figura 10, é parecido com os resultados apresentados para o indicador Treinamento, com a predominância dos altos percentuais das opções “Não sei” (39%) e “Baixa” (53%). Os gráficos dos AF (Figura 11) e AT (Figura 12) mostram que esses servidores têm a mesma visão do indicador, com perfil similar ao apresentado pelo total dos respondentes.

Entre os entrevistados, uma possível conclusão é que se não há o treinamento, as pessoas também não têm o conhecimento.

4.3.3 Metodologia

Ao se questionar se o servidor enxerga uma metodologia de gestão para a execução dos processos e se ela é conhecida por todos, também se constata que, seguindo a tendência geral e com muita semelhança com os indicadores anteriores referentes ao Treinamento e Pessoas, o gráfico da Figura 10 do indicador Metodologia mostra as piores avaliações com percentuais de 37% para a opção “Não sei” e 61% para as opções agrupadas como “Baixa”. Ou seja, uma parte dos respondentes não sabe o que são metodologias voltadas ao aumento da eficiência dos processos de trabalho, ou, sabendo, não as identificam na sua unidade. Isso pode significar que os trabalhos são desenvolvidos de forma automática, sem que cada executante perceba a finalidade do que faz ou quais são as origens de suas atividades, reforçando a informação apresentada por um dos entrevistadores de que os servidores não teriam comprometimento, desconheceriam seus indicadores de produtividade e não saberiam para que trabalham.

Em suma, ao desconhecer a existência de uma metodologia de trabalho, também desconhecem um dos principais fundamentos do que a gestão de processos de negócios (BPM) traduz, dificultando sua implantação na instituição.

4.4 DIMENSÃO GOVERNANÇA

São as ações de gerenciamento por parte da alta e média administração que estejam associadas aos conceitos da BPM, como a integração entre as equipes de processos, a forma como a responsabilidade é delegada na estrutura organizacional e a adoção de um modelo de gestão de processos conhecido por todos. Composta por três subdimensões: Modelo de processo de negócio, Responsabilidade e Integração.

Essa dimensão traz as segundas piores avaliações para as três subdimensões, ou indicadores, conforme exibido no gráfico da Figura 10. Comparando os gráficos das Figuras 11 e 12, observa-se que, entre os AT há a predominância do desconhecimento do assunto, enquanto os AF se consideram mais conhecedores, mas sem relevante percepção da existência dos indicadores na sua unidade, e entre os gestores da RFB.

Um dos entrevistados sintetizou a análise das três subdimensões em um comentário único. Entende que o desconhecimento dos temas relacionados à Governança é consequência da falta da disseminação do conhecimento pela estrutura. Lembra que entre 2012 e 2014 houve forte incentivo à introdução da gestão de processos de negócios. Os processos eram cuidados por uma coordenação. Hoje são de responsabilidade de uma área vinculada a uma coordenação, materializado pelo Escritório de Processos (Eproc). Naquela época, havia um bom número de servidores com perfil adequado para atuar na área. Hoje o Eproc tem apenas duas pessoas.

Essa perda de *status* em relação à forma como a BPM é gerida pode ser associada à dificuldade de disseminação do conceito na RFB e, conseqüentemente, influencia a cultura em termos de adequação à introdução da gestão por processos.

4.4.1 Modelo de processo de negócio

Com avaliações “Não sei” correspondendo a 43% e “Baixa” a 41%, os percentuais das opções referentes a se os colaboradores percebem se a unidade adotou um modelo de processo de negócio e a equipe o seguiu, permanecem com a tendência predominante de ignorância do assunto ou do não reconhecimento de sua existência na sua unidade. Entre os AF e AT, essa tendência não se modifica, ao se analisar os gráficos das Figuras 11 e 12. Ou seja, as pessoas se sentem trabalhando sem uma metodologia definida, caracterizando mais um indício de que não há cultura adequada à implantação da gestão de processos como ferramenta de melhoria de performance.

4.4.2 Responsabilidade

Em relação à identificação de como a responsabilidade pelos resultados dos processos é assumida na unidade, as respostas à questão, a despeito de mostrar a mesma tendência de baixa avaliação, com os percentuais obtidos das opções de “Não sei” (20%) e “Baixa” (39%), fornecem também um bom número de respondentes com avaliação “Alta” (35%), indicando que existem servidores que entendem que as responsabilidades pelos processos de trabalho são bem delegadas pelas lideranças e bem assumidas pelos gestores. A observação do gráfico da Figura 11 indica que, com 54% de avaliação para a colunas “Baixa” entre os AF, há uma percepção compartilhada de que a responsabilidade assumida pelos gestores não existe ou existe apenas entre supervisores e chefes de equipes, conclusão a que se chega ao lembrar que a

avaliação “Baixa” corresponde à soma das opções “E-0” e “E-1” do questionário. Porém há uma razoável visão positiva, avaliação “Alta” com 29%, de que a responsabilidade está disseminada pelos diversos níveis de gestores da unidade (opções E-3 e E-4). Comparando os gráficos das Figuras 11 e 12, os perfis de respostas dos AF e dos AT são razoavelmente semelhantes, implicando que essa dispersão entre as baixas e altas avaliações nos mesmos grupos de respondentes não tem como causa as diferenças de quadros de servidores. Pode, assim, indicar um não entendimento do indicador pelos respondentes que pode comprometer a análise.

Mas, apesar dessas considerações, tem-se um cenário onde parte dos colaboradores têm tanto um entendimento de que são responsáveis pelos processos de trabalho, fato avaliado na Seção Terciária 4.2.3, como também identificam que há uma delegação de responsabilidades aos gestores das unidades regionais através da estrutura organizacional. Esses dois fatores, embora isoladamente não sejam suficientes para tornar a estrutura fértil, devem ser considerados de forma positiva em relação à possibilidade de um programa de introdução da BPM na RFB.

4.4.3 Integração

Uma das maiores avaliações negativas entre todas as dimensões se refere a como se percebe que as equipes estão integradas em relação à BPM, com 41% de “Não sei” e 49% de “Baixa”, de acordo com o que se pode visualizar no gráfico da Figura 10. Não há índices relevantes de avaliações “Alta” ou mesmo “Média”. Portanto, a Integração entre os processos é desconhecida ou foi mal percebida, fato ressaltado por um dos entrevistados ao entender que, na sua visão, não existe tal integração.

4.5 AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES E DA PERMEABILIDADE DA RFB À ADOÇÃO DA BPM

Após a análise cuidadosa de todas as respostas e com o subsídio das entrevistas, há a compreensão de que é possível aceitar as nossas duas hipóteses:

- a) Há apoio institucional para a implantação da BPM na RF05.

As primeiras ações formais nesse sentido foram registradas a partir de 2011. Apesar da diminuição de intensidade na disseminação do conhecimento, a partir de 2015, o programa

continua sendo implementado como reflete o Regimento Interno da RFB, aprovado pela Portaria ME Nº 284, de 27 de Julho de 2020, com a introdução de atribuições das unidades de ponta de forma regionalizada ou nacionalizada. Essa assertiva foi confirmada e reafirmada pelos nossos entrevistados AFRFB Carlos Barreto, secretário da RFB entre 2011 e 2015, responsável pela introdução sistêmica da BPM, e da Chefe do escritório de Processos (Eproc), Albanete Suassuna. Os entrevistados das unidades regionais também apontaram esse incentivo, apesar de reconhecerem que não se consideram conhecedores da metodologia, o que nos leva à análise da segunda hipótese. A disseminação da BPM era forte há dez anos, quando os Órgãos Centrais (OC) foram cooptados a trabalhar com a metodologia. Foi fornecido treinamento, inicialmente a gestores das Superintendências Regionais e Órgãos Centrais. Esse conhecimento se perdeu ao longo do tempo pois não houve continuidade do programa. Atualmente, faltam conhecimentos suficientes para as unidades regionais trabalharem com BPM. Existem treinamentos disponíveis que carecem de divulgação interna

Concluimos que o incentivo institucional à BPM na Receita federal pode ser dividido em duas épocas. A primeira começa formalmente em 2011, apesar de haver iniciativas individuais antes mesmo dessa data, e termina em 2015. Nesse período havia apoio administrativo para a implementação da gestão por processos de negócio e incentivo para que os servidores fossem treinados, partindo da alta gestão em Brasília e descendo a estrutura organizacional. O segundo período segue a partir de 2015, quando o modelo continuou a ser implementado, porém o incentivo à sua disseminação diminuiu.

Portanto, a despeito de ter existido grande apoio na primeira fase, até 2015, hoje esse incentivo reduziu bastante. A metodologia da BPM na Receita Federal subsiste pelo registro em seus instrumentos administrativos, como o Mapa Estratégico e Cadeia de Valor definindo seus macroprocessos e, ainda, pela inclusão em sua estrutura organizacional de órgãos responsáveis pela sua implementação. Porém, atualmente a organização carece de iniciativas que materializem essa previsão formal, faltando divulgação dos conceitos entre os gestores e servidores, e incentivo por parte da alta gestão. Os órgãos centrais, como o Escritório de Processos e os regionais, como o Serviço de Planejamento, Avaliação e Controle (Sepav) são essencialmente órgãos normativos e não têm ação ativa. São passivos, no sentido de que aguardam as demandas das diversas unidades para executar seu trabalho. Como resultado, os administradores regionais sabem que existe a BPM como metodologia adotada pela instituição, mas a desconhecem por não terem sido treinados e, assim, não a implementam em suas unidades.

A hipótese pode ser considerada como parcialmente aceita, pois há previsão estratégica institucional de uso da gestão de processos como ferramenta de melhoria da eficiência e eficácia operacional, porém há, também, deficiência na forma como o apoio à BPM tem sido dado ao corpo de colaboradores. A diminuição do status da gestão da implantação da BPM, materializado pela perda da importância do Eproc dentro da estrutura organizacional e ausência de algum grau de poder coercitivo, pode ser vista como uma das possíveis causas da falta de maturidade da RFB em relação à BPM.

b) As UA descentralizadas não estão preparadas para a implementação da BPM

A falta da disseminação do conhecimento pela estrutura, no sentido *top-down*, permite concluir a veracidade da segunda hipótese. Mesmo considerando que há diversos processos de trabalho mapeados e em operação, tal fato não caracteriza gestão por processos de negócio pela ausência de algumas características fundamentais, principalmente a documentação, o treinamento, o acompanhamento operacional e a retroalimentação de melhorias. De forma mais detalhada, a análise dos resultados da pesquisa nos permite constatar que:

- Não há conhecimento suficiente entre os servidores e gestores das unidades regionais para que se possa adotar a BPM, pela grande quantidade de respostas "Não sei" às questões avaliativas da maturidade, explicitando uma diminuta familiaridade com termos, processos e atividades necessárias à implementação de um modelo de Gestão por Processos em uma organização. Entre as pessoas que responderam fora da opção "Não sei", muitos não estavam falando da BPM e, sim, de processos informais, ou apenas do processo de trabalho, no sentido de sequência de atividades. Não há manuais de apoio a esses processos, apenas alguma documentação informal. Em alguns casos, o treinamento é passado verbalmente a servidores recém transferidos.
- A predominância de avaliação Baixa e o alto índice de respostas "Não sei" é mais patente nas dimensões Conhecimento e Governança, e maior entre os Analistas Tributários. Um entrevistado especulou se não estaria havendo, entre os AT um sentimento de exclusão das decisões administrativas da RFB, situação que demanda verificação em um trabalho futuro.
- De forma geral, os servidores não sabem o que é uma cadeia de valor, não sabem identificar quem são os clientes e fornecedores e, quando o identificam, não costumam atuar em conjunto para melhorar o produto transferido. Não têm uma

noção da diferença entre processo de trabalho e processos de negócio, objeto da BPM.

- Em geral, desconhecem qualquer metodologia de melhoria de performance operacional sendo aplicada em sua unidade, mesmo não sendo especificamente BPM.
- Há fortes indícios de que trabalhos isolados são responsáveis pela falta de espírito de equipe. É quase unânime o consenso de que o trabalho remoto ou o teletrabalho, potencializado pela pandemia, favorece esse isolamento que, por sua vez, enfraquece as conexões entre pessoas, diminuindo o espírito de equipe.
- Há consenso entre os entrevistados que a tendência ao isolacionismo é maior entre os AF, pela característica desses se habituarem ao trabalho individual em processos tributários. Um dos entrevistados percebe que, quando são promovidos às funções de chefia, trazem consigo esse modo de trabalhar, aceitando naturalmente que seus subordinados assim procedam. A faixa etária alta dos servidores também é responsável pela tendência ao trabalho individual e à rejeição às mudanças, que os obrigariam a sair de sua zona de conforto. Não há Auditores-Fiscais com idade menor que 30 anos, a maioria está com mais de 40 anos,

Como observações positivas, há um claro senso de responsabilidade dos servidores e de como esses identificam a delegação de responsabilidades na estrutura organizacional. Há, também, um bom nível de aceitação das mudanças inerentes à implantação da BPM. Esses dois tópicos constituem importantes bases para a aceitação da metodologia e como facilitadores da sua disseminação.

4.6 AÇÕES PROPOSTAS

Numa primeira análise, verifica-se que uma das causas básicas das falhas da implementação da BPM na RFB reside na deficiência das informações disponíveis e utilizadas pelos colaboradores, pois existe uma política de incentivo institucional ao BPM desconhecida por uma parte importante dos servidores, mesmo que tenha perdido importância com o tempo. Portanto, essa questão está vinculada à necessidade do desenvolvimento institucional de uma política de Gestão da Informação e do Conhecimento, pois a informação existente não chegou a quem a necessita. Pierrette Bergeron (2006 apud MIRANDA, 2018)), considera que a

informação tem que estar no lugar certo, na hora certa e para as pessoas certas. Em uma análise integrativa, considera-se três componentes da GRI (Gestão dos Recursos da Informação): recursos, serviços e sistemas. Portanto, uma recomendação inicial é uma revisão da política de informação relativa à metodologia da BPM para fazê-la chegar corretamente às unidades regionais, bem como prover os recursos materiais e de sistemas necessários que suportem e facilitem a disseminação.

As constatações da Seção Secundária 4.5 permitem sugerir que algumas ações sejam planejadas, em forma de programas ou decisões administrativas diretas, para mitigar as dificuldades atuais e semear o conhecimento da BPM, sendo que há diversos fatores que levam à infertilidade da estrutura organizacional da RFB à adoção em todas as dimensões de estudo propostas: Liderança, Cultura, Conhecimento e Governança.

As ações abaixo são subsídios para uma abordagem corretiva dos problemas encontrados e servem de suporte à política da disseminação do conhecimento e informação dentro da RFB:

- Um programa de revisão de legislação, em comum acordo com as chefias regionais e atendendo suas peculiaridades, para definir um patamar inicial de implantação da BPM, de forma que a RF05 consiga atingir, pelo menos, graus iniciais de maturidade tanto de processos quanto organizacional. O manual de Gestão de Processos (MGP) é muito técnico e desestimula o seu entendimento, o que, por sua vez, tende a manter o desconhecimento da metodologia BPM. Portanto, a fase inicial da disseminação dos conceitos de gestão por processos deve contemplar uma tradução desses conceitos para leigos. O Escritório de Processos (Eproc) tem essa percepção e um de seus projetos é “traduzir” o MGP para facilitar seu entendimento.
- Programa de treinamento para servidores em dois níveis: informação e operação. Com o nível da informação se passariam os conhecimentos básicos para que se possa reconhecer quais os objetivos e a importância do programa, além de promover a adesão dos servidores. Com o nível do treinamento da operação, se preparariam técnicos capazes de mapear, documentar e montar indicadores de produtividade junto às equipes de trabalho. A regulamentação do bônus eficiência para os servidores da RFB pode ser usado como fator de incentivo à adesão de programas que aumentem a produtividade da instituição.

- Ênfase à reciclagem dos Auditores-Fiscais e Analistas Tributários, incentivando-os a sair de suas zonas de conforto, através do desenvolvimento de novas competências e programa de recompensas. Apesar das dificuldades legais em oferecer premiações individuais, pode-se tentar pensar em alternativas não monetárias compensatórias como forma de estimular a aderência ao programa. Novamente pode-se citar a regulamentação do bônus eficiência como fator de alavancagem à adesão a essa reciclagem.
- Fortalecer o Eproc como órgão coordenador das implantações regionais, aumentando sua visibilidade institucional e divulgando suas capacidades de assessoria aos chefes regionais.
- Revisar a legislação do teletrabalho, de forma a incentivar o contato pessoal e debates presenciais. Estabelecer faixas de horários fixos de trabalho comum das equipes como forma de facilitar o contato mútuo entre os servidores durante a execução de trabalho; promover reuniões regulares, com data e hora predefinidos durante a semana; aumentar o número de reuniões presenciais obrigatórias com vistas à troca de experiências e “materialização” da equipe, diminuindo a sensação de que o colega é somente uma tela de computador.
- Atuar no âmbito do planejamento federal para que aumente a frequência dos concursos públicos para Auditores-Fiscais, Analistas-Tributários e Agentes Administrativos, de forma a revitalizar o corpo de servidores da RFB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa é diagnosticar se, em 2022, a RFB possuía as condições necessárias, ou se era fértil, à implementação da Gestão por Processos de Negócio (*Business Process Management-BPM*), ou seja, se havia cultura organizacional necessária para tal fim, à luz das diretrizes da Coordenação-Geral de Planejamento, Organização e Avaliação Institucional (Copav), avaliando se são observadas as condições necessárias ao atingimento do primeiro nível de maturidade de cada variável de cada capacidade organizacional. Pelo modelo proposto para a RF05, o primeiro nível de maturidade é observado quando todos os requisitos das dimensões Liderança, Cultura, Habilidades e Governança são alcançados.

Esse objetivo geral foi atingido ao se diagnosticar que, em 2022, a RF05 não possuía as condições mínimas necessárias à implementação da BPM. O questionário aplicado buscou as informações sobre como cada respondente avaliava cada uma das dimensões do modelo proposto. Verificou-se, também em que medida existiam essas condições mínimas necessárias ao atingimento do primeiro nível de maturidade de cada variável de cada dimensão. Uma contribuição importante aos modelos de maturidade existentes foi o reconhecimento de que a maioria deles aponta no seu primeiro nível algum grau de maturidade em relação às variáveis avaliadas. Desse modo, incorpora-se ao modelo, para todas as variáveis, um nível anterior ao primeiro, este sim, indicativo de que a organização não apresentava nenhum nível de maturidade em relação à variável avaliada.

Por sua vez, os objetivos específicos também foram atingidos, pois:

- a) O primeiro objetivo específico, qual seja, identificar como foi proposta a BPM na RFB e como tem sido implementada na RF05, foi alcançado pela identificação de como a gestão por processos foi proposta na RFB e como tem sido implementada na RF05. Ao se confirmar com alguns entrevistados que houve grande incentivo e ações objetivas para a adoção da BPM nos Órgãos Centrais, ficou clara a escolha de começar pelas Subsecretarias e Coordenações-Gerais, onde, hoje, há mais conhecimento e aplicação dessa forma de gestão;
- b) O segundo objetivo específico, ou seja, selecionar e validar um modelo de avaliação organizacional aplicável à RFB a partir de modelos existentes e previamente validados, foi alcançado pela criação de um modelo específico para a RF05, a partir de trabalhos plenamente certificados, como foi exaustivamente analisado no Capítulo 2 – Referencial Teórico. Foram selecionados três autores com trabalhos

recentes (Hammer, Benraad et al, e Van Looy et al) como base de um questionário validado por profissionais capacitados, segundo proposto por Quivy (1998);

- c) O terceiro objetivo específico, avaliar qualitativamente a estrutura organizacional da RF05, identificando as principais causas explicativas da situação encontrada, foi atingido, pois foi realizada a avaliação e seu diagnóstico indicou as principais causas da situação encontrada, qual seja, os pré-requisitos associados às dimensões Liderança, Cultura, Conhecimentos e Governança que não foram satisfeitos;
- d) O quarto objetivo específico, elaborar um relatório com um diagnóstico e proposição de ações que visem aumentar a compreensão da BPM, gerando condições para a sua futura implantação na organização, introduzindo seus conceitos na cultura operacional, também foi alcançado e é apresentado na Seção Secundária 4.6.

Limitações e Propostas Futuras de Pesquisa

A pandemia da Covid19 a partir de 2020 teve um impacto muito forte na forma de trabalho das organizações de forma geral e, certamente, na RFB. Houve necessidade de grandes adaptações e a mais sensível foi a adoção do Trabalho Remoto. Os servidores, ao se verem compelidos a permanecer em casa, tiveram que se adaptar ao trabalho isolado, aumentando a tendência ao individualismo, principalmente os AF, e o enfraquecimento do trabalho em equipe. Isso leva à consideração de que a pesquisa deva ser repetida quando as condições normais de trabalho forem reestabelecidas em sua plenitude na RF05, usando as mesmas ferramentas com eventuais aperfeiçoamentos, como maneira de confirmar a consistência dos resultados.

A análise de conteúdo, técnica adotada para a pesquisa qualitativa, é passível de influência subjetiva por parte do analista. Essa limitação poderá ser mitigada pela consulta a especialistas com vistas a identificar algum viés de entendimento e interpretação. As entrevistas com os administradores à luz dos resultados dos questionários têm esse objetivo, qual seja, de procurar ajustar os entendimentos das respostas. Fica claro que todas essas avaliações são pessoais e podem, no final, ainda conter viés de entendimento. Uma forma de verificar tal desvio é promover um programa de treinamento e disseminação da BPM junto ao corpo de servidores, incluindo os gestores, e, após, repetir o questionário.

Além dessas limitações que dizem respeito a conjunturas políticas, sociais e metodológicas, o recorte do escopo de qualquer projeto de pesquisa também está condicionado

a outros diversos fatores, como tempo, recursos humanos, orçamento e recursos acadêmicos. Esses fatores são potencializados quando a pesquisa é individual.

As limitações do presente projeto de pesquisa permitem sugerir sua continuidade através de proposições como:

- Regionalização do objeto de estudo, restrito à RF05, pelos motivos já apresentados, ou seja, limitações de tempo e orçamento. Apesar de se ter uma amostra bem significativa nessa Região Fiscal, entende-se que o estudo deva ser estendido às demais RF.
- Entende-se também que a pesquisa deve ser complementada com a avaliação do impacto que a implantação da BPM terá na eficiência e eficácia das atividades da RF05. Sem essa informação, não se pode estabelecer a relação custo-benefício dessa iniciativa. Isso poderá vir a ser realizado com a comparação de indicadores operacionais antes e depois da transformação de gestão em áreas piloto, com medições de cada estágio de maturidade. Essa comparação tem potencial de vir a tornar-se um orientador estratégico importante.
- A avaliação do impacto da implantação da BPM poderá ser feita pelo uso de ferramentas estratégicas como Balanced Scorecard (BSC). A RFB já possui métricas de avaliação de desempenho para as suas atividades.
- Verificação da conexão entre a política sindical e a reação a mudanças.
- Adoção de gestão para a adoção por parte do governo federal de uma política de concursos mais frequentes. Já há um concurso em andamento, após mais de 10 anos desde o último. Mas eles devem ser anuais ou bianuais, mesmo com redução do número de vagas de cada um.
- Em razão da limitação de tempo para a conclusão deste estudo e do objetivo geral da pesquisa, não foi feita uma avaliação do modelo à luz de seus resultados. Assim, propõe-se, como trabalho futuro, a elaboração de trabalho com essa finalidade, para consolidar a tecnologia.

Essas propostas de pesquisa futura têm o condão de permitir uma visão mais clara dos benefícios que a implantação da BPM possam vir a trazer para a eficiência da RFB, revertida em um melhor atendimento à sociedade e ao contribuinte cidadão.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0.** 1ª ed. [s.l.] Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- BENRAAD, M. et al. The influence of BPM-supportive culture and individual process orientation on process conformance. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 8, p. 1–22, 2022.
- BRASIL. COPAV. RFB. **Manual de gestão de processos v3.0.** . 2016, p. Cproc Agosto/2016.
- BRASIL. ME. **Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda - PMIMF.** Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/programas-antigos/pmimf/institucional/arquivos>>. Acesso em: 27 set. 2022.
- BRASIL. ME. **Modelo de Governança e Operacionalização v2.0.** Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/programas-antigos/pmimf/frentes-de-atuacao/frente-de-planejamento-estrategico/download-de-arquivos/modelo-de-governanca-e-operacionalizacao-v2-0-pdf-2-2-mb/view>>.
- BRASIL. ME. Portaria nº 284 de 27 de Julho de 2020. Aprova o Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF . 27 jul.. 2020.
- BRASIL. RFB. Portaria 2029 de 24 de novembro de 2014. Aprova o Manual Descritivo da Cadeia de Valor da RFB. **Boletim de Serviço da RFB**, 2014
- BRASIL. RFB. Portaria nº 2030 de 24 de Novembro de 2014. Altera o Anexo XIII do Regimento Interno da Secretaria da Receita Federal do Brasil, aprovado pela Portaria MF nº 203, de 14 de maio de 2012, publicada no Diário Oficial da União de 17 de maio de 2012, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 24, 27 nov. 2014
- BRASIL. RFB. Portaria nº 1915 de 11 de abril de 2017. Estabelece modelo de governança de processos, define metodologia e aprova MGP. **Boletim de Serviço**, 11 abr. 2017, seção 1, 2.
- BRASIL. RFB. **Plano Estratégico Institucional 2021-2023.** RFB. . 2021, p. 24.
- BRASIL. Lei nº 10.593/2002. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Auditoria da Receita Federal , e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 dez. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110593.htm> Acesso em: 4 jan. 2023
- BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho 2017. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF,, 18 jul. 2017.

- CARDOSO FILHO, J. C.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. **Sistema de prospecção de competências emergentes** : uma proposta de modelo. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/59410>>. Acesso em: 4 jan. 2023.
- CMMI PRODUCT TEAM. **CMMI for Services, Version 1.3 (CMMI-SVC)**. Carnegie Mellon ed. Hanscom AFB, MA: Carnegie Mellon University, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CURTIS, B.; ALDEN, J. **The business process maturity model (BPMM): what, why and how**. BP Trends, p. 1–4, 2007.
- DE BOER, F. G.; MÜLLER, C. J.; TEN CATEN, C. S. Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 908–927, 2015.
- DE BRUIN, T. **Business process management: Theory on Progression and Maturity**. 2009. Thesis. (Doctor of Philosophy), Queensland University of Technology, Brisbane, 2009.
- FERNANDES, L. T. et al. Avaliação da Maturidade de Processos na Gestão Pública: o caso do TCE/RN. **Revista Interface**, v. 12, n. 1, p. 29–48, 2015.
- FERREIRA, A. R. Modelo de Excelência em Gestão Pública. **Revista Eixo**, v. 1, n. 1, p. 31–43, 2012.
- GABRYELCZYK, R. Does Grade Level Matter for the Assessment of Business Process Management Maturity? **Naše gospodarstvo/Our economy**, v. 62, n. 2, p. 3–11, 2016.
- GARCIA, E. DE G. Um Modelo de Maturidade em Gestão de Processos para o Poder Judiciário. 2018. 120 f. Dissertação (Mestrado Profissiona em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018.
- GOES, S. R. DE O. **Notas sobre Processos**: cópia de trabalho. Salvador: [s.n.]. Não publicado,
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6–9, 2000a.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que Processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8–19, 2000b.
- GUDELJ, M. et al. Business process management model as an approach to process orientation. **International Journal of Simulation Modelling**, v. 20, n. 2, p. 255–266, 2021.
- HAMMER, M. The process audit. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 4, p. 111–123, 2007.
- KALINOWSKI, T. B. Analysis of business process maturity and organisational performance relations. **Management**, v. 20, n. 2, p. 87–101, 2016.
- MAHAL, A. **How Work Gets Done**. 1ª ed. Bradley Beach, NJ: Technical Publications, LL, 2010.
- MAIER, A. M.; MOULTRIE, J.; CLARKSON, P. J. Assessing organizational capabilities: Reviewing and guiding the development of maturity grids. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 59, n. 1, p. 138–159, 2012.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

- MIRANDA, M. A. S. DE. Gestão da Informação para o Processo de Inovação: estudo de casos sob a ótica da abordagem integrativa em micro e pequenas empresas (MPES) de serviços de tecnologia. 2018. 399f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.
- MOREIRA, HERIVELTO ; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: Lamparina Editora, 2008.
- PORTER. M. E. Vantagem Competitiva. 19^a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. VAN. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 2^a ed. Lisboa: Gradiva Publicações, 1998.
- ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T.; HUEFFNER, T. **A Model for Business Process Management Maturity**. ACIS 2004 Proceedings. Paper 6, n. December, p. 1–7, 2004.
- ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. The Six Core Elements of Business Process Management. In: ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J.. **Handbook on Business Process Management 1**. [s.l: s.n.]. p. 107–122.
- SOBREIRA NETTO, F. Gerenciamento de Processos de Negócio: um estudo teórico-comparativo sob as óticas da Gestão Empresarial e da Tecnologia da Informação. In: **IMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 5. 2008, Resende Anais [...]. Resende: SEGeT, 2008. p. 1–15.
- SPANYI, A. The Governance of Business Process Management. In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management 2**. 2^a ed. Oakville, ON, Canadá: International Handbooks on Information Systems, 2015. p. 333–349.
- UBAID, A. M.; DWEIRI, F. T. Business process management (BPM): terminologies and methodologies unified. **International Journal of Systems Assurance Engineering and Management**, v. 11, n. 6, p. 1046–1064, 2020.
- VAN LOOY, A. Capabilities for managing business processes: a measurement instrument. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 287–311, 2020.
- VAN LOOY, A.; BACKER, M. DE; POELS, G. A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity. **Enterprise Information Systems**, v. 8, n. 2, p. 188–224, 2014.
- VAN LOOY, A.; DE BACKER, M.; POELS, G. Which maturity is being measured? a classification of business process maturity models. **CEUR Workshop Proceedings**, v. 662, p. 7–16, 2010.
- VAN LOOY, A.; POELS, G.; SNOECK, M. Evaluating Business Process Maturity Models. **Journal of Association for Information Systems**, v. 18, n. 6, p. 461–486, 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. 2^a ed. Florianópolis: UFSC, 2013.

APÊNDICE A – Questionário e Gráficos Resumo das Respostas

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua impessoalidade. Serão mantidas em absoluto sigilo, sob responsabilidade do pesquisador, e usadas exclusivamente no presente trabalho. Os respondentes não terão quaisquer dados que possam tornar públicas suas identificações, mesmo que indiretamente.

No texto das perguntas, ao se citar "Unidade" entende-se por Unidade Administrativa: Gabinete SRRF05, Divisões, DRF, ALF, além daquelas não diretamente ligadas à SRRF05, como DRJ, Espej, Escor.

Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa.

Agradecemos sua participação!

*Obrigatório

1. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO *

Marque todas que se aplicam.

Li e entendi os termos de confidencialidade e concordo em participar voluntariamente da pesquisa.

Informações
gerais

Visam à obtenção de informações sobre a Unidade de exercício do respondente.

2. Qual a sua unidade de exercício? *

Marcar apenas uma oval.

- SRRF05 (inclui Sarti05, Gabinete e Divisões)
- ALF-Salvador e Inspetorias
- DRF-Salvador
- DRF-Feira de Santana
- DRF-Vitória da Conquista e Inspetorias
- DRF-Aracaju
- DRJ05
- Espel05
- Escor05
- Outra

3. Há quanto tempo você trabalha na RFB? Se a sua origem é a Previdência Social ou Ministério da Fazenda, considere também esse tempo. *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 05 anos
- Entre 05 anos e menos de 10 anos
- Entre 10 anos e menos de 20 anos
- 20 anos ou mais

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

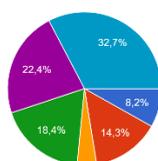
Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua impessoalidade. Serão mantidas em absoluto sigilo, sob responsabilidade do pesquisador, e usadas exclusivamente no presente trabalho. Os respondentes não terão quaisquer dados que possam tornar públicas suas identificações, mesmo que indiretamente.

No texto das perguntas, ao se citar "Unidade" entende-se por Unidade Administrativa: Gabinete SRRF05, Divisões, DRF, ALF, além daquelas não diretamente ligadas à SRRF05, como DRJ, Espej, Escor.

Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas nesta pesquisa.

Agrad Dimensão Liderança / Consciência Visa identificar o grau de entendimento que os gestores da sua Unidade têm sobre a gestão dos processos d... e em que grau a adotaram como forma de gestão
49 respostas



- Indicador: E-0: Os gestores de sua Unidade desconsideram a força da ge...
- Indicador: E-1: Os gestores de sua Unidade reconhecem a necessidade...
- Indicador: E-2: Ao menos um gestor de sua Unidade possui entendimento do...
- Indicador: E-3: Os gestores de sua Unidade têm um entendimento de pro...
- Indicador: E-4: Os gestores de sua Un...
- Não sei ou não tenho informações suf...

*Obrigat

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

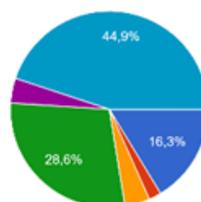
Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua

Dimensão: Liderança / Alinhamento Visa identificar o alinhamento que os gestores da sua Unidade têm com a gestão dos processos de negócio.

49 respostas

No te
Gabir
com
Ao pr
repas
Agra



- Indicador E-0: Não há uma liderança voltada à gestão por processos de ne...
- Indicador E-1: Existe uma liderança informal do programa de gestão por p...
- Indicador E-2: Um gestor de nível abaixo ao chefe de sua Unidade assu...
- Indicador E-3: Existe um forte alinhamento de todos os gestores de...
- Indicador E-4: Pessoas através da su...
- Não sei ou não tenho informações suf...

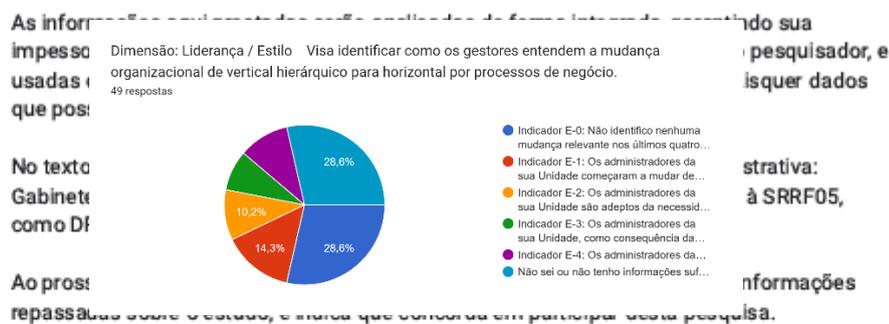
*Obrigatório

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.



Agradecemos sua participação!

*Obrigatório

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBFA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua impessoalidade. Serão mantidas em absoluto sigilo, sob responsabilidade do pesquisador, e usadas exclusivamente no presente trabalho. Os respondentes não terão quaisquer dados que possam tornar públicas suas identificações, mesmo que indiretamente.

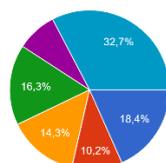
No texto das perguntas, ao se citar "Unidade" entende-se por Unidade Administrativa: Gabinete SRRF05, Divisões, DRF, ALF, além daquelas não diretamente ligadas à SRRF05, como DRJ, Espej, Escor.

Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa.

Agradecemos sua participação!

*Obrigatório

Dimensão: Cultura / Trabalho em equipe. Visa identificar como o senso de trabalho em equipe está inserido no contexto da Unidade. Considere ... de obtenção do resultado esperado pelo cliente
49 respostas



- Indicador E-0: Não há qualquer método ou gestão das interdependências nos...
- Indicador E-1: O trabalho em equipe é focado no projeto de forma ocasional...
- Indicador E-2: A Unidade regularmente usa equipes multifuncionais nas ações...
- Indicador E-3: O trabalho em equipe é a norma geral entre os executantes de...
- Indicador E-4: Trabalho em equipe co...
- Não sei ou não tenho informações suf...

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFGA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua impessoalidade. Serão mantidas em absoluto sigilo, sob responsabilidade do pesquisador, e usadas exclusivamente no presente trabalho. Os respondentes não terão quaisquer dados que possam tornar públicas suas identificações, mesmo que indiretamente.

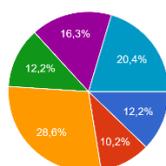
No texto
Gabinete
como o Df

Dimensão: Cultura / Foco no cliente Visa identificar como o cliente da Unidade é considerado no processo de trabalho. Cliente: é a unidade administrativa (ex.: Judiciário, MPF, DPF, público em geral).
49 respostas

strativa:
à SRRF05,

Ao pros
repassa

Agradec



- Indicador E-0: Não consigo identificar claramente o que ou quem são os cli...
- Indicador E-1: Existe o discurso largamente difundido de que foco no c...
- Indicador E-2: Eu e meus colegas percebemos que o objetivo de nosso t...
- Indicador E-3: Para atendermos em mais do que o mínimo exigido, eu e m...
- Indicador E-4: Na sua Unidade, além...
- Não sei ou não tenho informações suf...

nformações
isa.

*Obrigatório

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

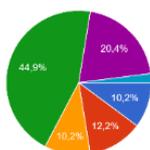
As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua impessoalidade. Serão mantidas em absoluto sigilo, sob responsabilidade do pesquisador, e usadas exclusivamente no presente trabalho. Os respondentes não terão quaisquer dados que possam tornar públicas suas identificações, mesmo que indiretamente.

No texto das perguntas, ao se citar "Unidade" entende-se por Unidade Administrativa: Gabinete SRRF05, Divisões, DRF, ALF, além daquelas não diretamente ligadas à SRRF05, como DRJ, Espej, Escor.

Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa.

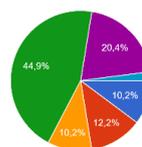
Agradecemos sua participação!

Dimensão: Cultura / Responsabilidade Visa identificar o envolvimento do servidor com o seu processo de trabalho.
49 respostas



- Indicador E-0: Não há sentimento de responsabilidade pelos resultados da...
- Indicador E-1: Responsabilidade pelos resultados da sua Unidade pertence a...
- Indicador E-2: Pessoal da linha de frente começa a ter responsabilidade...
- Indicador E-3: Servidores se sentem responsáveis pelos resultados da sua...
- Indicador E-4: Servidores percebem u...
- Não sei ou não tenho informações suf...

Dimensão: Cultura / Responsabilidade Visa identificar o envolvimento do servidor com o seu processo de trabalho.
49 respostas



- Indicador E-0: Não há sentimento de responsabilidade pelos resultados da...
- Indicador E-1: Responsabilidade pelos resultados da sua Unidade pertence a...
- Indicador E-2: Pessoal da linha de frente começa a ter responsabilidade...
- Indicador E-3: Servidores se sentem responsáveis pelos resultados da sua...
- Indicador E-4: Servidores percebem u...
- Não sei ou não tenho informações suf...

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua impessoalidade. Serão mantidas em absoluto sigilo, sob responsabilidade do pesquisador, e usadas exclusivamente no presente trabalho. Os respondentes não terão quaisquer dados que possam tornar públicas suas identificações, mesmo que indiretamente.

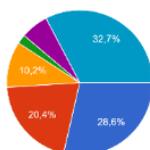
No texto das perguntas, ao se citar "Unidade" entende-se por Unidade Administrativa: Gabinete SRRF05, Divisões, DRF, ALF, além daquelas não diretamente ligadas à SRRF05, como DRJ, Espei, Escor.

Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa.

Agradecemos sua participação!

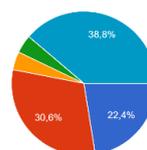
*Obrigatório

Dimensão: Conhecimento / Habilidades (Treinamento) Visa identificar como o treinamento em gestão por processos de negócios acontece
49 respostas



- Indicador E-0: Não há programa de treinamento relativo à gestão por proc...
- Indicador E-1: Na sua Unidade há a possibilidade de treinamento eventual...
- Indicador E-2: Existe um grupo de especialistas na sua Unidade ou na R...
- Indicador E-3: Há treinamento formal e programado institucionalmente, seja n...
- Indicador E-4: O treinamento formal e...
- Não sei ou não tenho informações suf...

Dimensão: Conhecimento / Pessoas Visa identificar como a equipe está habilitada nos processos da Unidade.
49 respostas



- Indicador E-0: Na sua Unidade, não há pessoas, isoladas ou em grupo, que d...
- Indicador E-1: Um pequeno grupo de pessoas tem uma apreciação profund...
- Indicador E-2: Um grupo de especialistas tem habilidades em rede...
- Indicador E-3: Um grupo de especialistas tem habilidades em gere...
- Indicador E-4: Um número substancial...
- Não sei ou não tenho informações suf...

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua impessoalidade. Serão mantidas em absoluto sigilo, sob responsabilidade do pesquisador, e usadas exclusivamente no presente trabalho. Os respondentes não terão quaisquer dados que possam tornar públicas suas identificações, mesmo que indiretamente.

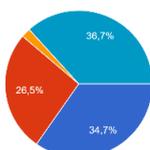
No texto das perguntas, ao se citar "Unidade" entende-se por Unidade Administrativa: Gabinete SRRF05, Divisões, DRF, ALF, além daquelas não diretamente ligadas à SRRF05, como DRJ, Espei, Escor.

Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa.

Agradecemos sua participação!

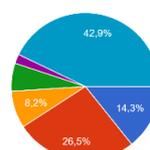
*Obrigatório

Dimensão: Conhecimento/ Metodologia Visa identificar em se há metodologia estabelecida e conhecida por todos para a execução de processos.
49 respostas



- Indicador E-0: Na sua Unidade, não há metodologia para mapeamento e doc...
- Indicador E-1: Na sua Unidade, existe pelo menos uma metodologia de map...
- Indicador E-2: Na sua Unidade, foi montada uma equipe de redesenho d...
- Indicador E-3: A equipe da sua Unidade desenvolveu e padronizou uma metod...
- Indicador E-4: Gerência de projetos e...
- Não sei ou não tenho informações suf...

Dimensão: Governança / Modelo de processo de negócio Visa identificar se a Unidade adotou um modelo de processo de negócio e a equipe o adotou.
49 respostas



- Indicador E-0: A sua Unidade não identificou nenhum processo de trabal...
- Indicador E-1: A sua Unidade identificou alguns processos de trabalho.
- Indicador E-2: A sua Unidade desenvolveu um completo modelo de...
- Indicador E-3: O modelo de processo organizacional foi comunicado por tod...
- Indicador E-4: A sua Unidade estende...
- Não sei ou não tenho informações suf...

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

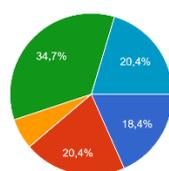
As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua impessoalidade. Serão mantidas em absoluto sigilo, sob responsabilidade do pesquisador, e

usa que Dimensão: Governança / Responsabilidade Visa identificar de que forma a responsabilidade pelos resultados dos processos é assumida na Unidade.

No 1
Gab
corr

Ao p
rep:

49 respostas



- Indicador E-0: Não há responsabilidade por performance nos níveis inferiores...
- Indicador E-1: Na sua Unidade, administradores funcionais (supervisores) assumem a responsabilidade pelos resultados dos processos.
- Indicador E-2: Na sua Unidade, administradores funcionais (supervisores) assumem a responsabilidade pelos resultados dos processos.
- Indicador E-3: Na sua Unidade, administradores funcionais (supervisores) assumem a responsabilidade pelos resultados dos processos.
- Indicador E-4: Um conselho de processos assume a responsabilidade pelos resultados dos processos.
- Não sei ou não tenho informações suficientes para responder.

quaisquer dados pessoais.

Administrativa: das à SRRF05,

as informações desta pesquisa.

Agradecemos sua participação!

Avaliação da receptividade organizacional da RF05 em relação à implantação da metodologia de gestão por processos (*Business Process Management - BPM*)

Essa pesquisa tem como objetivo verificar em que medida as Unidades Administrativas da 5ª Região Fiscal estão receptivas e preparadas para a implantação da Gestão por Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) como ferramenta para a melhoria da performance pela mudança da estrutura organizacional da RFB, conforme previsto nos seus objetivos estratégicos e normatizado pela Copav/Eproc - Escritório de Processos. É um requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração Profissional (PPGA), curso promovido pela Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) em convênio com a RFB/SRRF05.

Sua participação é muito importante para o êxito do projeto. Compõe-se de uma seção inicial com informações gerais e 13 perguntas que buscam a visão do respondente em termos de melhor concordância com cada uma das afirmações. As opções são mutuamente exclusivas e apenas uma poderá ser marcada, não havendo resposta certa ou errada.

Estimamos que o tempo para resposta cuidadosa a todos os itens é de menos de 10 minutos.

As informações aqui prestadas serão analisadas de forma integrada, garantindo sua impessoalidade. Serão mantidas em absoluto sigilo, sob responsabilidade do pesquisador, e usadas exclusivamente no presente trabalho. Os respondentes não terão quaisquer dados que pos

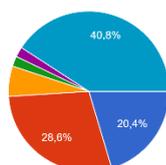
Dimensão: Governança / Integração Visa identificar como as equipes estão integradas em relação à implantação da gestão por processos.

49 respostas

No texto
Gabinete
como DI

Ao pros
repassa

Agradec



- Indicador E-0: Na sua Unidade, não há defesa ou apoio para qualquer técnica...
- Indicador E-1: Em sua Unidade, um ou mais grupos defendem e apoiam técni...
- Indicador E-2: Em sua Unidade existe um corpo de coordenação informal qu...
- Indicador E-3: Em sua Unidade, existe um escritório de gerência de program...
- Indicador E-4: Os responsáveis pelos...
- Não sei ou não tenho informações suf...

strativa:
à SRRF05,
nformações
isa.

*Obrigatório