

# **Gestão de Processos e do Conhecimento: uma abordagem *bottom-up***

3º Lugar

**MARCOS LIBÓRIO FERNANDES COSTA\***

- \* Especialização em CEAG – Fundação Getulio Vargas – Rio de Janeiro  
Graduação em Administração - Centro Universitário da FEI  
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil  
Osasco – São Paulo



# **Gestão de Processos e do Conhecimento: uma abordagem *bottom-up***

---

## **Resumo**

### **A) Objetivos básicos**

O principal objetivo deste trabalho é apresentar a contribuição à gestão da Receita Federal do Brasil (RFB), que consiste em abordagem diferenciada da gestão dos processos de trabalho e do conhecimento, com a participação das unidades descentralizadas nessas atividades. Trata-se de uma proposta complementar às ações em andamento atualmente na organização, nessas duas áreas críticas da administração.

A proposta aborda, principalmente, os seguintes subtemas: *Gestão estratégica*, *Gestão de competências* e *Inovação e melhoria dos processos de trabalho da RFB*.

### **B) Metodologia utilizada**

De acordo com a noção de complementaridade entre trabalho e estudo, difundida pelo sociólogo italiano Domenico de Masi, a novidade da proposta é a busca de uma abordagem equilibrada entre as duas disciplinas: a gestão de processos, que corresponde ao aspecto trabalho; e a gestão do conhecimento, que corresponde ao aspecto estudo.

Outro aspecto inovador da proposta é o envolvimento de toda organização nesse processo, principalmente a contribuição das regiões fiscais (e das unidades locais, até chegar à contribuição do próprio servidor individualmente) na construção da arquitetura de processos e do mapa do conhecimento organizacional. Nesse sentido, a proposta sugere a abordagem *bottom-up*, de baixo para cima, da estrutura hierárquica.

Por fim, a proposta também permite melhorar a disseminação da estratégia pela organização, pressuposto da metodologia de planejamento estratégico BSC. Este fato ocorre pelo envolvimento de todos os níveis hierárquicos com os processos de trabalho, que estão, intimamente, ligados aos objetivos estratégicos por meio da Cadeia de Valor.

## **C) Adequação do trabalho aos critérios de julgamento**

### ***I – Criatividade e inovação***

Embora haja atualmente diversas iniciativas semelhantes na RFB, tanto em termos de processos de trabalho quanto de gestão do conhecimento, vislumbrou-se um *gap* (vazio) entre as ações estratégicas e os servidores, principalmente nas regiões fiscais.

Em termos de processos de trabalho, a proposta transfere às regiões fiscais parte da responsabilidade por definir e colaborar com os modelos corporativos.

Em termos de capacitação, a proposta permite, em última instância, aos servidores a condução do próprio aprendizado.

### ***II – Relação custos versus benefícios***

Os benefícios da proposta são inúmeros, como a disseminação da estratégia pela organização; a efetiva disseminação da cultura de processos pelas regiões fiscais; a contribuição de toda a organização para a modelagem desses processos de trabalho; a motivação dos servidores, tanto pela formalização dos processos de trabalho quanto pela possibilidade de aquisição de conhecimento no seu próprio ritmo, além da maior segurança funcional decorrente dessas melhorias.

Do ponto de vista dos custos a solução proposta demanda quase nenhum investimento. As ferramentas necessárias estão disponíveis, seja porque são de código aberto, seja porque a RFB já possui as licenças necessárias.

### **III – Aumento de produtividade**

Como se trata de proposta ainda não implementada, não há dados para comprovar os ganhos de produtividade, mas eles podem ser deduzidos a partir das premissas apresentadas.

Todas as propostas visam aumentar a produtividade, que por definição é produzir mais com menos recursos: definição e otimização dos processos de trabalho; melhorar a segurança e motivar os servidores; capacitar quando necessário, evitando desperdícios;

### **IV – Viabilidade de implementação**

A implementação da solução apresentada, sem restrições quanto ao custo, depende em grande parte da vontade política dos administradores, a partir de convencimento de que se trata de fato de proposta com potencial de sucesso.

O projeto de implantação envolveria gradualmente os servidores comprometidos com a modelagem dos processos, a princípio da Rede de planejamento, e os servidores envolvidos com a criação de conteúdo, a princípio da área de gestão de pessoas.

Em um momento posterior seriam envolvidos todos os servidores, tanto na utilização do material produzido quanto contribuindo com modelos de trabalho locais e videoaulas. O processo de criação das aulas é contínuo e pode envolver, cada vez mais, servidores, à medida que forem sendo capacitados e motivados para contribuir.

Do ponto de vista regimental, nada obsta que sejam adotadas as propostas aqui apresentadas, pois elas preservam as competências específicas tanto do Escritório de Processos quanto da Coordenação de pessoal. A proposta é que essas coordenações sejam auxiliadas pelas regiões fiscais, sem perderem as prerrogativas de controle e coordenação dos processos de trabalho e capacitação.

## **V – Melhoria da qualidade dos serviços prestados e dos resultados estratégicos**

A proposta apresentada permeia toda a RFB, pois, como foi dito, congrega as duas principais matrizes produtivas de uma organização, o trabalho e o estudo. Dessa forma, a proposta impacta, direta ou indiretamente, todos os objetivos estratégicos, na medida em que são necessários tanto processos quanto competência profissional para cumpri-los.

Sabemos que as iniciativas estratégicas não impactam diretamente a *perspectiva de resultados*, pois os objetivos dessa perspectiva são derivados dos demais objetivos. Assim, podemos afirmar, com mais propriedade, que a proposta apresentada impacta todos os objetivos estratégicos das perspectivas de *processos internos* e de *pessoas e recursos*.

De igual forma, processos de trabalho e capacitação estão no cerne da arquitetura de processos da Receita Federal, representada na Cadeia de Valor.

Assim, a implementação da solução proposta permitirá melhorias em todos os macroprocessos de trabalho, pela melhora em seus componentes fundamentais, tanto internamente quanto no relacionamento com os *stakeholders* (outros órgãos de Estado, contribuintes, sociedade civil, etc.)

### **D) Principais lições aprendidas**

Ao longo do trabalho pudemos conhecer inúmeras iniciativas semelhantes já implementadas ou em andamento na Receita Federal. Iniciativas de sucesso que buscam, da mesma forma que esta proposta, a melhoria dos processos de trabalho e a disseminação eficiente do conhecimento pela organização.

Se perseveramos na apresentação deste trabalho é porque acreditamos que ele apresenta uma abordagem adicional, complementar, que visa reduzir o *gap* (vazio) que ainda existe entre o planejamento dessas ações pela alta direção e sua efetiva aplicação aos servidores que executam os processos.

Assim como em outras organizações, é sempre possível melhorar, ainda que se faça bem uma determinada atividade, quando se tem em mente que dependem do trabalho de órgãos como a Receita Federal o bem público e o próprio destino da sociedade, tal qual a conhecemos.





# Gestão de Processos e do Conhecimento: uma abordagem *bottom-up*

---

## 1 Definindo os objetivos

*É moda hoje em dia revoltar-se contra a autoridade e proclamar que todos devem “fazer as coisas do seu jeito”. Isso tudo tem evocado um clamor furioso: “abaixo as organizações!”.*

*Mas essa é a resposta errada. [...]*

*A alternativa às organizações autônomas que funcionam de forma eficiente não é a liberdade.*

*É o totalitarismo tirânico.*

*Peter Drucker, 1974*

O principal objetivo deste trabalho é apresentar uma contribuição à gestão da Secretaria da Receita Federal do Brasil, por meio de uma abordagem diferenciada da gestão dos processos de trabalho e do conhecimento, sem, com isso, ter a pretensão de “reinventar a roda” ou subverter a ordem estabelecida.

As pessoas realizam-se na sociedade por meio das organizações. Como a citação atemporal do grande mestre da administração, não é pela destruição das organizações que se obterá mais liberdade, mas, ao contrário, se amargará a tirania totalitária.

Nesse sentido, as organizações modernas – públicas ou privadas – têm um papel social muito mais abrangente do que sua finalidade específica: o de manter a sociedade plural, democrática, livre, na qual as pessoas possam se realizar.

Batista, na mesma linha de pensamento, após destacar a importância do tema, acrescenta que a gestão do conhecimento no Estado é ainda mais importante do que no setor privado:

O papel da gestão do conhecimento na Administração Pública transcende, portanto, a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, cumprindo importante função na sociedade democrática e na inserção do país na economia mundial (BATISTA, 2004, p. 72).

É com essa importância estratégica das organizações públicas em mente que apresentamos nossa contribuição.

Por uma questão de simplificação e também pela representatividade do trabalho, os exemplos e as aplicações práticas reportam-se às atribuições do Auditor-Fiscal na atuação em fiscalização de tributos internos.

Isso não significa que essa abordagem não possa ser aplicada com sucesso para os demais cargos e carreiras que contribuem para o sucesso da Receita Federal, bem como as demais áreas de negócio, igualmente importantes para o cumprimento de sua missão institucional.

É preciso também reconhecer todo o trabalho que vem sendo feito pela organização em torno de processos de trabalho e gestão do conhecimento: as inúmeras iniciativas da administração da Receita Federal nessas áreas só merecem elogios e nossa admiração. Aliás, faça-se aqui uma menção honrosa ao recente portal de Educação Corporativa, que congrega já inúmeras ferramentas e programas voltados à disseminação do conhecimento.

A intenção desta monografia é, portanto, fornecer uma abordagem adicional aos temas processos e conhecimento – já amplamente trabalhados na organização –, que possa contribuir para a redução do vazio entre esforço dispendido e atingimento dos objetivos nessas duas áreas vitais da administração.

## 1.1 Esclarecendo os conceitos

### 1.1.1 *Gestão de processos ou por processos?*

Em primeiro lugar, importa lembrar que a distinção entre gestão “de” e “por” processos não existe na origem do termo **Business process management (BPM)**, traduzido oficialmente para o Brasil pela ABPMP (associação dos profissionais que trabalham com gestão de processos) como **Gerenciamento de processos de negócio (BPM CBOK)**.

Essa distinção foi uma proposta de autores brasileiros, mas que não deixa de ter sua utilidade quando se busca diferenciar **operacionalização dos processos** (gestão de processos) de **administração estratégica da organização por meio de uma arquitetura de processos** (gestão por processos).

Assim entendida, a **gestão por processos** é um ideal estratégico da administração moderna, a ser buscado pelas organizações.

Contudo, para que a gestão **por** processos seja possível, é preciso antes mapear, desenhar, modelar, medir, transformar e acompanhar os processos de negócio da organização, ou seja, é preciso estabelecer a infraestrutura adequada por meio da gestão **de** processos.

### 1.1.2 *Gestão do conhecimento ou gestão por competências?*

Para que as tarefas sejam mais bem executadas, é preciso que os recursos sejam eficientemente alocados nos processos. Em uma organização como a Receita Federal, cujo trabalho é predominantemente intelectual, os recursos humanos são o principal componente para a geração de valor aos *stakeholders* (contribuintes, sociedade em geral, setor público que utiliza os recursos arrecadados, entre outros).

Assim, de modo similar a processos, a **gestão por competências** – assim entendida a alocação ótima dos conhecimentos individuais e coletivos no momento em que são demandados pelos processos de trabalho – é um ideal a ser buscado pela organização para obter os melhores resultados de seus servidores.

Todavia, para que isso seja possível, é necessário um pré-requisito fundamental: a disseminação do conhecimento pela organização, de forma rápida, individualizada e contínua. É preciso uma **gestão do conhecimento** bem estabelecida e administrada.

Feitas as distinções conceituais, convém registrar também que alguns autores referem-se à **gestão do conhecimento** como “Práticas de gestão do conhecimento” e à **gestão por competências** como “Sistema de gestão do conhecimento”. (BATISTA, 2004, p. 45)

## 1.2 Combinando gestão de processos e do conhecimento

Sucintamente, gestão ou administração “é o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros” (LACOMBE, 2008, p. 9).

Por estar firmemente alicerçada na hierarquia e na especialização do trabalho, particularmente em organizações como a Receita Federal, somente a alta direção pode ditar as regras da gestão corporativa. É isso o que permite a coordenação e alocação ótima dos recursos, para o atingimento das metas institucionais.

O modelo de gestão clássico é, portanto, o “**top-down**” (de cima para baixo) – da alta gerência para os demais níveis organizacionais.

Com base nesse fundamento, o fim último da administração deve ser a busca pela **gestão por processos e por competências**, ou seja, a alta direção deve poder utilizar os recursos nos processos de trabalho **ponta a ponta**, e deve conseguir alocar os recursos humanos de acordo com suas melhores competências.

Mas como atingir esse ideal de gestão do trabalho e do conhecimento?

Nossa contribuição para isso, apresentada nas próximas páginas, passa em primeiro lugar pela consolidação da cultura de trabalho com processos, e pelo compartilhamento eficiente do conhecimento por toda a organização.

A proposta de uma abordagem de processos e conhecimento

“de baixo para cima” (***bottom-up***) não visa, de forma alguma, uma inversão de comando, mas uma **contribuição** pragmática, a partir das experiências e talentos das unidades descentralizadas e de seus servidores.

Nessa abordagem, vislumbra-se também uma contribuição efetiva para a disseminação da estratégia pela organização, como preconiza a metodologia do **Balanced Scorecard (BSC)**, pois os objetivos estratégicos serão atingidos se os processos de trabalho – em todos os níveis – forem devidamente executados.

Trabalhando contra essa disseminação, predomina atualmente na administração pública em geral e também na Receita Federal a visão departamentalizada, fazendo com que o planejamento estratégico seja visto pela maioria dos servidores das unidades locais como algo distante, não relacionado ao seu trabalho diário.

Com a abordagem proposta, também será possível uma melhor definição dos processos de trabalho, com a contribuição efetiva daqueles que executam diretamente esses processos.

Permite-se, ainda, – e aí talvez resida a maior contribuição dessa abordagem –, o desenvolvimento e a manutenção da capacitação dos servidores, por meio de um mecanismo de autotreinamento e atualização constantes e progressivos.

Assim, a proposta deste trabalho contribuirá não apenas para o cumprimento da missão da Receita Federal, mas também para uma maior satisfação e comprometimento de seus servidores, com otimização de recursos e racionalização de processos.

A participação da *base da pirâmide* no processo de construção da arquitetura de processos da organização, bem como da consolidação de um arranjo sólido de disseminação e manutenção do conhecimento são os requisitos que permitirão à Receita Federal atingir os dois objetivos mais sofisticados da administração do trabalho e do estudo: a **gestão por processos** e a **gestão por competências**.

E como contribuir para isso?

Com a descentralização da modelagem de processos e da

capacitação dos servidores, por meio de dois mecanismos bastante simples e econômicos, que serão apresentados a seguir.

Para finalizar esse tópico, importa lembrar que a gestão de processos busca responder às clássicas perguntas da gestão corporativa “qual”, “quando” e “quem”:

1. **Qual** o trabalho a ser feito;
2. **Quando** o trabalho deve ser feito; e
3. **Quem** é a pessoa indicada para executá-lo.

Não é pretensão desse estudo aprofundar tais temas, mas convém citar que a gestão de processos deve contribuir também para uma mais clara atribuição dos cargos (quem), assunto controverso na carreira de auditoria da RFB.

Apesar de mostrar “qual”, “quando” e o “quem” em relação ao trabalho, é importante notar que a gestão de processos não responde “como” executar esse trabalho, não detalhando a forma como ele deve ser realizado.

Isso – o “como” – é tarefa da gestão do conhecimento, que busca capacitar continuamente os servidores e permitir que possam executar com excelência os trabalhos definidos e mapeados pela gestão de processos.

Donde se percebe a importância da abordagem sistêmica de processos de trabalho e conhecimento.

### **1.3 Viabilizando a gestão por processos e gestão por competências**

Uma vez que os processos foram mapeados e convenientemente disseminados pela organização, é possível o aproveitamento dos servidores de forma mais eficiente, fazendo uso das competências específicas, alocadas dinamicamente nos processos em que se fazem mais necessárias.

São aqueles processos que entregam valor que devem determinar a prioridade de recursos, e não as áreas estanques. São também as competências individuais, que agregam ao processo o valor necessário

para seu sucesso, que devem ser valorizadas pela correta alocação aos processos.

Essas duas tendências da administração moderna estão nas antípodas do pensamento mecanicista de organização, iniciado no Século XIX:

A divisão do trabalho privilegiada pelo economista escocês Adam Smith, no seu livro *A riqueza das nações* (1776), tornou-se intensa e crescentemente especializada, à medida que os fabricantes procuravam aumentar a eficiência, reduzindo a liberdade de ação dos trabalhadores em favor do controle exercido por suas máquinas e supervisores (MORGAN, 1996, p. 25).

De certa forma, vemos hoje a inversão da noção de trabalho defendida por Smith: “em vez de divisão do trabalho, processos **ponta a ponta**; em vez de alienação e segmentação do conhecimento, expansão das capacidades e aceleração da curva de aprendizado”.

Ambas, a gestão por processos e a gestão por competências, que são políticas de administração tipicamente *top-down*, representam o futuro da administração eficiente.

Contudo, essas gestões para que tenham uma probabilidade razoável de implantação com sucesso, dependem dos alicerces sedimentados pela gestão de processos e pela gestão do conhecimento, como dito anteriormente.

## **2 Trabalho e Capacitação: a abordagem de Domenico de Masi**

*“Dividimos artificialmente a nossa vida em três segmentos: o primeiro é inteiramente dedicado ao estudo, o segundo é inteiramente dedicado ao trabalho e o terceiro não se sabe ao que é dedicado”.*  
*Domenico de Masi*

O sociólogo italiano Domenico de Masi sistematizou um conceito que é tão profundo e necessário quanto deveria ser evidente: que o sucesso das pessoas nas organizações depende do equilíbrio entre trabalho, estudo e lazer (DE MASI, 2001, p.15).

Harmonizar trabalho, estudo e tempo livre é – segundo De Masi – o segredo da realização pessoal para os trabalhadores e a fórmula ideal para as organizações disporem de colaboradores motivados e produtivos.

Não se debaterá, nesse tripé motivacional, qual a parcela que compete à organização e qual ao trabalhador: será abordada apenas a contribuição esperada da organização, de como ela pode facilitar o trabalho e o aprendizado de seus servidores – e, por consequência, possibilitar tempo para seu lazer. Como os servidores aproveitam essas oportunidades dependerá de cada um.

Quando se fala em trabalho, a organização deve prover os meios de execução, quais sejam: as ferramentas apropriadas, a capacitação (técnica, específica para determinadas tarefas), os processos delineados e racionalizados. Nesse aspecto, é mister que haja processos de trabalho eficientes e conhecidos por todos os envolvidos em sua execução.

No que tange ao estudo, o escopo é mais abrangente: a organização deve não somente prover a capacitação técnica para o trabalho, mas deve também facilitar a troca de experiências entre seus membros, estimulando a extrapolação do estudo para uma formação acadêmica mais abrangente e culturalmente mais enriquecedora.

Devendo ser o objetivo final de toda capacitação, o ambiente acadêmico é o que potencializa o surgimento das melhores soluções para os graves problemas do país, e é o fórum adequado para o debate público-privado, normalmente inviabilizado no ambiente de trabalho da Receita Federal, que se caracteriza pelo embate entre contribuintes e fisco.

Foi no ambiente acadêmico que surgiu talvez a mais genial solução econômica já engendrada em nosso país, quiçá no mundo: o arcabouço teórico que culminou com o plano de estabilização econômica, ou Plano Real. Isso só foi possível pela dedicação de alguns homens extremamente qualificados e um ambiente propício ao debate construtivo de ideias (LEITÃO, 2011, p. 453).

Para possibilitar a satisfação no trabalho e o cumprimento de sua missão, a Receita Federal deve esforçar-se por mapear seus processos



de trabalho e comunicá-los de forma adequada a cada servidor responsável por sua execução, fazendo-o sentir-se parte do complexo mecanismo de trabalho.

Ao mesmo tempo, o servidor se sentirá parte no atingimento das metas estratégicas, pois perceberá que sua contribuição no processo operacional é parte importante de um macroprocesso institucional, o qual se relaciona diretamente a um ou mais objetivos estratégicos.

Adicionalmente, para permitir que todos os seus servidores possam aprender e crescer com a organização, a Receita Federal deve garantir que mecanismos de aprendizado, autoavaliação, compartilhamento de conhecimento e interação estejam presentes no dia a dia desses servidores.

Como exposto em tópico anterior, **processos e conhecimento, trabalho e estudo** se complementam ao responder todas as perguntas da gestão organizacional (qual, quando, quem, como). Os gestores devem esforçar-se para desenvolver ambos, pois só assim – em conjunto – fazem sentido.

Patrocinar e tentar desenvolver essas disciplinas isoladamente será quase com certeza desperdício de tempo e de recursos. E infelizmente esta tem sido a tônica dos modismos de administração nos últimos anos.

A esse respeito, há a excelente coletânea do professor Thomaz Wood – *Abaixo o pop-management* –, que expõe as aberrações em que se transformam certas consultorias em gestão, “espetaculizando” as práticas administrativas, sem entregar resultados positivos às organizações (Wood).

Tendo os princípios do professor De Masi sido considerados e devidamente relacionados a processos e conhecimento, será tratada, a seguir, a proposta de melhoria em relação ao trabalho por meio da gestão de processos descentralizada.

### **3 Uma proposta de Gestão de Processos**

Gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar,

documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.  
*BPM CBOK*

A gestão por processos (BPM) é a condução da organização por meio de suas atividades geradoras de valor para os *stakeholders*, em vez da gestão por meio de funções estanques das unidades de negócio.

Embora seja difícil atingir um estágio puro de gestão por processos – principalmente em organizações governamentais, fortemente baseadas em arranjos hierárquicos e legais – a visão de processos permite que a organização entregue um resultado superior, pois se evidenciam e são privilegiados os resultados entregues aos *stakeholders*, ao invés de serem privilegiados os resultados internos, que pouco representam à sociedade e particularmente aos contribuintes.

A Receita Federal, sempre atenta às melhores práticas administrativas, buscou adequar-se à gestão por processos ao criar um escritório em 2011 com a finalidade de mapear e propor melhorias aos processos da instituição.

O principal mote do escritório, com base em metodologia desenvolvida por uma consultoria externa, era a modelagem dos processos (BPM) com foco em sua inovação (BPI), e não apenas para modelagem e manualização.

Nessa linha, a metodologia adotada propugnava uma inversão radical das tradicionais fases de análise dos processos *AS IS* e *TO BE*: a visão de futuro dos processos – *TO BE* – deveria preceder a fase atual, ou *AS IS*. Com isso, buscava-se estimular desde cedo a busca pelo processo “ideal” (*TO BE*), eliminando os supostos efeitos desmotivadores que o mapeamento da situação atual (*AS IS*) provocariam nos participantes do projeto.

Como será visto a seguir, na atuação consultiva do Escritório de Processos nas áreas de negócio, essa abordagem não prosperou, em parte porque ia de encontro ao que preceitua o próprio guia de BPM CBOK:

Muitas pessoas confundem Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) com iniciativas de Melhoria de Processos de Negócio (BPI – Business Process Improvement). Iniciativas de BPI tipicamente implicam em (sic) projetos ou um conjunto de melhorias de uma vez no redesenho ou ajuste de processos. [...] BPM, de outro modo, implica em (sic) um permanente e contínuo comprometimento organizacional para gerenciar processos da organização (CBOOK, p. 33).

Duas consultorias do Escritório de Processos no ano de 2012 ilustraram bem os desafios da gestão de processos nos moldes adotados pela Receita Federal.

A primeira delas foi desenvolvida com Subsecretaria de Aduana e Relações Internacionais (SUARI), a qual pretendia renovar seus processos de forma mais profunda, por meio de BPI.

A segunda foi protagonizada pela Subsecretaria de Fiscalização (SUFIS), que, ao contrário da SUARI, possuía processos estáveis e queria apenas mapeá-los, diagramando-os em linguagem BPMN, para comunicá-los a seus servidores.

Dois casos emblemáticos, não só pela complexidade da tarefa de mapeamento, mas principalmente porque mostram que uma solução fechada (BPI) não é propriamente a panaceia. Para uma unidade de negócio mais madura em termos de processo, faz pouco sentido propor melhorias radicais, mas faz sentido documentar e comunicar os processos a todos os envolvidos.

Nas duas consultorias citadas, não houve envolvimento das unidades descentralizadas. E, por isso, acreditamos, apesar do esforço de todos os envolvidos, os resultados não foram os esperados.

A modelagem de um processo em âmbito nacional é um desafio titânico. Tomemos como exemplo apenas um subprocesso da SUARI, o de **Despacho de importação**, que está contido no macro **Administrar processos de importação e exportação – Administração aduaneira**.

De norte a sul do país, esse subprocesso é executado em todas as unidades alfandegadas para permitir a entrada no território nacional

de produtos estrangeiros. Mas na Zona Franca de Manaus, há sérios conflitos de competência com a SUFRAMA, órgão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em relação à classificação fiscal das mercadorias.

No outro extremo do país, a unidade de Uruguiana desenvolveu um complexo manual de suas atividades, que contempla, por exemplo, as questões de jurisdição dos portos secos em território estrangeiro, e até a cor dos envelopes para organizar o fluxo do despacho.

No meio do caminho, há o aeroporto de Brasília, que pelas estatísticas oficiais, tem um fluxo baixíssimo de trabalho, medido em Declarações de Importação (DIs), mas um grande volume de despachos de malas diplomáticas, sendo um caso único no país.

Três localidades, três realidades completamente diversas.

Apenas com esse pequeno exemplo é possível perceber a enorme dificuldade que os órgãos centrais têm para definir um único modelo de processo, válido para todo o território nacional. E isso sem citar as demais particularidades regionais, e os demais processos envolvidos no trabalho das unidades descentralizadas (fiscalização, arrecadação, atendimento, recursos humanos, licitações, contratos etc.). É humanamente impossível abarcar todo esse universo em modelos únicos, sem a contribuição das unidades da ponta.

Caso fosse adotada a abordagem ora proposta, as regiões fiscais poderiam contribuir com seus modelos BPMN (notação BPM) que, não só refletiriam a realidade de suas unidades locais, mas principalmente subsidiariam o trabalho dos gestores em Brasília.

Os órgãos centrais poderiam, muito mais rapidamente e com muito mais propriedade, tendo modelos de como os processos são executados nas dez regiões fiscais, definir modelos gerais para toda a organização.

Embora essa abordagem pareça clara, a dificuldade que se coloca é a da operacionalização da proposta, dadas as limitações dos recursos humanos e tecnológicos, em particular as licenças de uso do servidor **Aris**.

A seguir, será descrita uma proposta para essa operacionalização,

com base em recursos atualmente disponíveis nos âmbitos da Receita Federal e do Ministério da Fazenda.

### 3.1 Descentralização do mapeamento de processos

Para descentralizar o mapeamento, dois pontos são necessários:

1. A difusão da metodologia de mapeamento de processos; e
2. O acesso e a capacitação em ferramenta de mapeamento.

Se partirmos da base da **Rede de planejamento**, que possui representantes em todas as regiões fiscais, seria relativamente simples repassar esses conceitos e dispor de pelo menos um grupo qualificado em cada superintendência. Importa registrar o trabalho do Escritório de Processos nesse sentido, já disseminando a metodologia nos órgãos centrais e na sétima região fiscal.

O roteiro básico da metodologia, bem como os conceitos iniciais do BPMN poderiam ser comunicados em apenas um ou dois dias, permitindo aos membros da Rede de planejamento sua imediata utilização.

O Escritório de Processos teria papel fundamental nesse processo, provendo as capacitações e atuando como consultor para a rede de planejamento. E como guardião da metodologia, seria o fórum adequado para centralizar as discussões técnicas e as decisões sobre metodologia e ferramenta tecnológica.

E dada a complexidade do tema gestão de processos, o que exatamente deveria ser descentralizado? Lembremos o que diz o CBOK (ou Corpo de conhecimento de gestão por processos), a respeito do tema **Áreas de conhecimento** de BPM:

Os conceitos principais de BPM são abordados no capítulo sobre **Gerenciamento de processos de negócio** que cobre e define o estágio das áreas de conhecimento posteriores. **Modelagem, Análise, Desenho de processos, Gerenciamento de desempenho** e áreas de conhecimento de **Transformação** abrangem atividades-chave de BPM e conjuntos de habilidades necessárias. As principais

questões ambientais e como a prática de BPM está relacionada a outras dimensões organizacionais, tais como governança e planejamento estratégico, são abordados nos capítulos **Organização de gerenciamento de processos** e **Gerenciamento de processos corporativos**. Todas as práticas de BPM são habilitadas e apoiadas por **Tecnologias BPMS** (CBOK, p. 25).

O que se propõe inicialmente é apenas a descentralização da **modelagem de processos existentes**, uma das nove áreas de conhecimento BPM. Com o amadurecimento nessa área, as unidades descentralizadas poderiam contribuir também com as demais áreas de BPM, sempre sob a supervisão do Escritório de Processos e a coordenação técnica das áreas centrais de negócio.

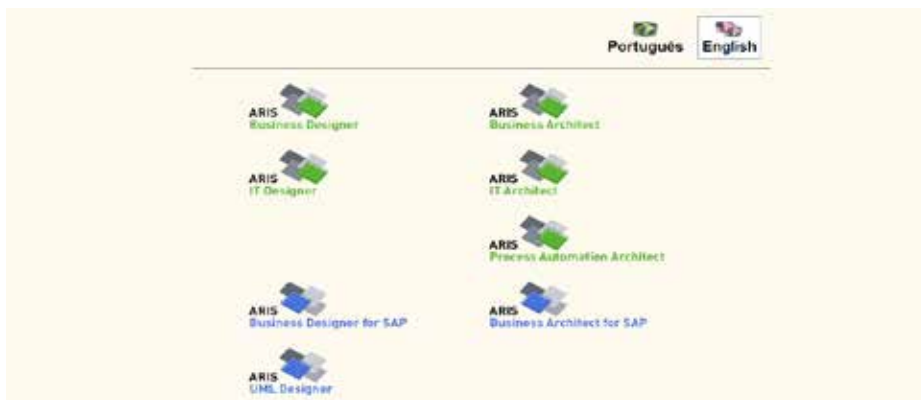
Entendemos que a modelagem descentralizada dos processos aceleraria sua adoção pela organização e permitiria o desenvolvimento das demais soluções, como o acompanhamento de desempenho e transformação dos processos.

### **3.1.1 A ferramenta: Aris**

O servidor de BPM **Aris Platform** é utilizado não só pela Receita Federal, mas igualmente pelo Ministério da Fazenda, que o adotou como solução tecnológica em BPM para todos os seus órgãos.

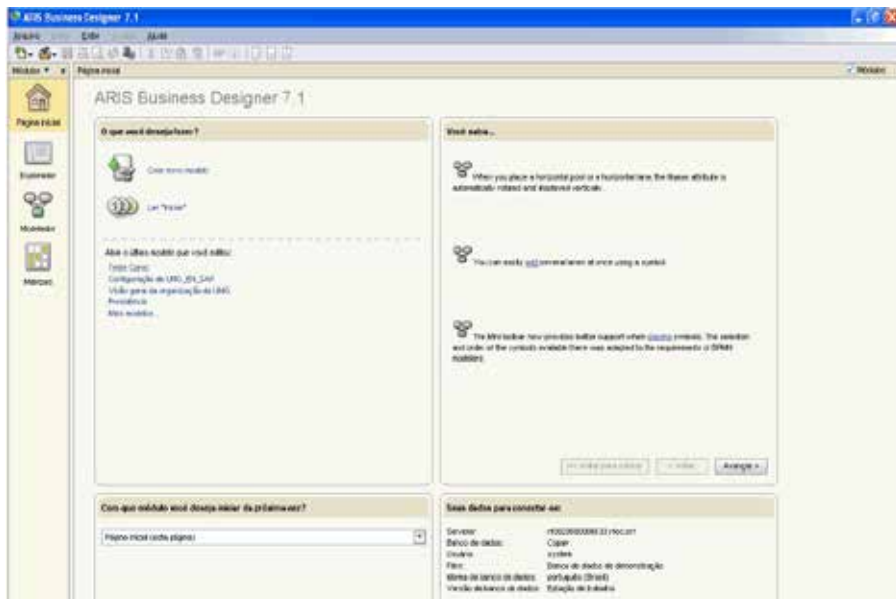
Uma vez que se trata de servidor centralizado em Brasília, seriam fornecidas senhas de acesso do **Aris Platform** para as dez regiões fiscais, além das subsecretarias e do próprio Escritório de Processos, para que contribuíssem com seus modelos de forma hierárquica.

Figura 1 – Tela inicial Aris Platform



Fonte: Disponível em: <<http://modelagemdeprocessos.rfoc.srf/aris/>>.

Figura 2 – Tela de trabalho Aris Designer



Fonte: Para usuários autorizados, disponível em: <<http://modelagemdeprocessos.rfoc.srf/aris/>>.

A modelagem hierárquica e compartilhada é uma facilidade que a

plataforma oferece para a visualização de processos desde o nível mais elevado, no **Macroprocesso da Cadeia de Valor**, até os processos mais simples e elementares das unidades locais, por meio de *drill-down* (mergulho).

A proposta é de que apenas os representantes das regiões fiscais (nas Superintendências) possam modelar no servidor **Aris**, compartilhando seus modelos com os órgãos centrais, sob a supervisão do Escritório de Processos.

E como o ambiente é hierarquizado, regiões e órgãos centrais poderiam trabalhar **simultaneamente** nos modelos, ajudando-se mutuamente, tanto pela uniformização (órgãos centrais), quanto pela visão regionalizada de determinado processo (regiões fiscais).

Mas isso não significa que as unidades locais não possam contribuir. É mister, aliás, que contribuam: ainda que não possuam acesso ao servidor Aris, poderiam utilizar uma das ferramentas gratuitas para elaborar seus próprios fluxos, como o **Aris Express** ou o **BizAgi**, ambas homologadas pela Cotec.

Com isso, unidades locais poderiam suprir as respectivas regiões fiscais com fluxos de seus processos, auxiliando na elaboração dos modelos de fluxos regionais. E poderiam também usufruir dos modelos consolidados das regiões, por meio de um mecanismo de consulta ao servidor **Aris** chamado **Publisher**, que atualmente conta com cem licenças disponíveis no âmbito da RFB.

As vantagens disso são inúmeras e não só na questão de incremento da produção dos modelos, mas principalmente na identificação dos servidores com seus processos de trabalho: ao participarem ativamente da modelagem, e percebendo como são parte da geração de valor da organização, poderão realmente sentir-se parte do processo e verdadeiros contribuintes das metas organizacionais, não apenas expectadores.

Além disso, ao basearem seu trabalho em modelos aprovados pela alta direção, poderão aumentar sua segurança funcional, que é, atualmente, um grande desafio diante da complexa legislação que envolve o trabalho fiscal.

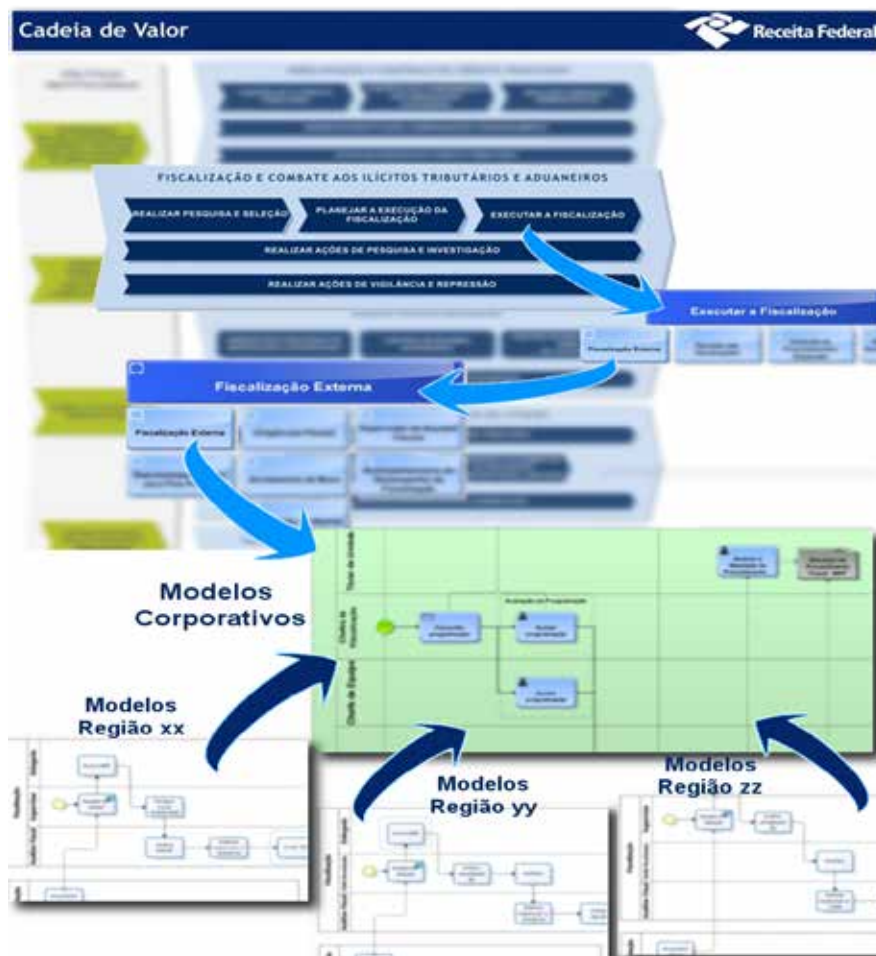


Em suma, haveria o arranjo apresentado na Figura 3. Nela, é apresentado o modelo de cooperação de modelagem de processos, a partir de modelo de Fiscalização da SUFIS, cujo detalhamento foi descaracterizado por envolver processo de trabalho interno.

Com a utilização dos recursos de centralização e compartilhamento do **Aris Designer**, é possível o trabalho conjunto entre os órgãos centrais e as regiões fiscais, acelerando a modelagem dos processos e permitindo sua adoção por todos os níveis organizacionais.

Diferenças regionais, ainda que aceitáveis em razão das peculiaridades locais, deverão se adequar ao modelo corporativo, caso diverjam em questões fundamentais.

Figura 3 – Modelagem de processos em coparticipação com as regiões fiscais



Fonte: Elaboração do autor, a partir dos modelos da SUFIS. Para usuários autorizados, disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/sufis/processos-de-trabalho/processo-de-trabalho-executar-a-fiscalizacao>>.

A adoção desse arranjo permitiria a rápida disseminação da modelagem de processos por toda a organização, com redução drástica de retrabalhos e participação de todos os níveis envolvidos com a

execução dos processos. E, dada a estrutura tecnológica atualmente disponível na RFB, o custo seria próximo de zero.

Essa abordagem também permitiria que o Escritório de Processos se concentrasse nas tarefas mais especializadas e desse suporte efetivo às regiões fiscais e unidades de negócio.

Ganhariam todos, servidores e organização.

Se processos permitem excelência, identificação com o trabalho, segurança funcional e organizacional, analisemos agora como promover a segunda meta do modelo de De Masi, o estudo contínuo, por meio de uma nova abordagem da gestão do conhecimento.

## **4 Uma proposta de Gestão do conhecimento**

Acreditamos que os estudantes precisam de tempo e espaço para dominar os conceitos [básicos] antes de passar para conceitos mais avançados.

Aprendizado personalizado permite aos estudantes adquirirem confiança, aprenderem a assumir responsabilidades e conduzirem de sua própria experiência de aprendizado.

Missão pessoal da **Khan Academy**

### **4.1 Descentralização das capacitações**

Ninguém discute a importância da capacitação para a melhora do desempenho das organizações. A dificuldade, porém, é transformar os recursos aplicados na educação em resultados efetivos.

A título de ilustração, o Brasil investiu cerca de 5% do PIB de 2007 em educação, valor superior ao investido por EUA e à média da OCDE no mesmo ano. Apesar disso, o país não consegue até hoje retornos satisfatórios em indicadores internacionais de desempenho de educação (GIAMBIAGI, p. 123).

A Receita Federal tem investido muitos recursos na capacitação de seus servidores, tanto em programas nacionais, como o PROEDUC, quanto em âmbito regional e local, com intensos treinamentos em

ferramentas e métodos de trabalho.

Apesar de importantes, as diversas formas de capacitação podem não estar contribuindo como deveriam para o desempenho dos servidores, em parte porque elas não ocorrem quando o servidor efetivamente necessita delas, mas em momento posterior – gerando muitas vezes insatisfação e ineficiência.

Outro fator importante é que a complexidade do trabalho na Receita Federal demanda um currículo vastíssimo de competências e habilidades, sendo que muitos servidores não se encontram em condições de executar todas as tarefas, senão muito tempo depois de assumir suas funções.

Não se pode negligenciar também o papel da **remoção** de pessoal nesse cenário: servidores eficientes em suas atividades que, ao serem removidos para outra localidade acabam assumindo funções completamente diferentes – exatamente porque a lógica das remoções é majoritariamente geográfica, e não funcional.

Tendo como base apenas o último concurso de remoção de Auditores-Fiscais, foram contemplados com mudança de unidade nada menos que 402 servidores. Muitos trocaram a área Aduaneira (ALFs e IRFs) pelas áreas Fazendária (DRFs) ou Administrativa (SRRFs, UCs). Ainda que cerca de cem desses removidos tenham se deslocado para unidades da mesma área de atuação, a diversidade de tarefas fez com que muitos trocassem de atividade (Ex: de uma DRF para outra, porém deixando a fiscalização para assumir o acompanhamento tributário).

Um “aduaneiro”, ao ser removido para uma delegacia, praticamente terá que reaprender a trabalhar, pois a fiscalização fazendária ou previdenciária é muito diferente daquela exercida na alfândega. E vice-versa.

Como não há restrições à mobilidade funcional, exceto em poucas áreas de especialização – como na COPEI ou DIOAR – as remoções de pessoal devem ser consideradas um problema perene na capacitação do corpo funcional, além das aposentadorias e outras causas de vacância.

É importante frisar: não se critica aqui o instituto da remoção.

Apenas se constatarem seus efeitos. Há benefícios também na mobilidade, além da satisfação pessoal do servidor: a troca de experiências entre áreas da Receita Federal é certamente enriquecedora.

Mobilidade e complexidade do trabalho demandam soluções de capacitação mais céleres e duradouras. O desafio é capacitar rapidamente um grande contingente de servidores e manter o nível de capacitação com as constantes atualizações legais e tecnológicas.

Mas como operacionalizar isso? Nesse contexto, a proposta mais adequada parece ser a abordagem de autotreinamento do professor indiano Salman Khan.

#### **4.2 O modelo da Khan Academy**

A proposta de autotreinamento tem base em um modelo de sucesso internacional: as videoaulas de Salman Khan, o fundador da Khan Academy, responsável pela disponibilização de mais de 4.000 vídeos gratuitos, vistos por mais de 275 milhões de internautas desde sua fundação (KHAN, 2).

Inicialmente moldada para complementar as aulas tradicionais em escolas norte-americanas, tornou-se instrumento de capacitação nos mais diversos cenários, tanto acadêmicos quanto corporativos, no mundo inteiro.

O modelo da Khan Academy tem quatro princípios básicos:

1. Domínio do assunto (*mastery*);
2. Propriedade e autoadministração (*ownership/self-paced*);
3. Disseminação entre pares (*p2p technology*);
4. Interação e exploração (*interactive/exploration*).

Esses quatro principais se inter-relacionam: o estudo deve formar solidamente (*mastery*), e não apenas projetar o estudante para maiores desafios, que acabam se tornando intransponíveis pela falha de formação elementar. Mas a formação deve ser no ritmo do aluno (*self-paced*), sem que isso demande autodidatismo, que poucos conseguem ter a disciplina e a capacidade de seguir. Daí a utilização de videoaulas,

que permitem ao mesmo tempo em que o aluno dite seu ritmo (ao ver e rever os vídeos no seu ritmo de aprendizado) e que seja orientado (por alguém que domina o assunto e que produziu a aula com a melhor didática disponível).

O terceiro princípio é o da disseminação do conhecimento entre colegas (*p2p*), que permite que todos possam contribuir com a educação de todos, dado que nem todos tem capacidade docente (seja pela falta do conhecimento, ou mesmo da didática ou retórica necessárias para transmitir o conteúdo eficientemente), mas qualquer um é capaz de repassar algum conhecimento adquirido no convívio com seus pares.

Por último, vem a proposta de interação com exercícios e prática que solidificam o conhecimento e o tornam eficaz (capaz de produzir o resultado desejado).

Assim, um servidor poderia não apenas contribuir com outros colegas da mesma unidade, mas com servidores de diferentes regiões fiscais em dificuldades semelhantes, e mesmo com a unificação de procedimentos pelos órgãos centrais.

Um elemento essencial no modelo Khan é a **atomicidade** das videoaulas: busca-se sempre abordar um determinado tópico de forma rápida, direta, mas **completa**, para que seja útil na construção do aprendizado e também útil isoladamente.

A grande dificuldade hoje na busca por informação ou capacitação é o grau de *formalismo* que se reveste essa busca. Se um Auditor precisa saber, por exemplo, como recepcionar arquivos digitais do contribuinte, deve frequentar um curso específico. Ou então ler um manual *gigantesco*, com a informação que precisa, junto com outras tantas que já conhece. A busca ágil por conhecimentos pontuais para as tarefas diárias do Auditor geralmente mostra-se penosa.

Menção honrosa se faça aos Manuais eletrônicos, verdadeiros guias na condução dos trabalhos fiscais, levando ao Auditor roteiros completos para seu trabalho, com referências e *links* para maior detalhamento. Os Manuais são hoje uma das melhores abordagens tanto para a compreensão dos processos quanto da capacitação dos servidores.

Como ressalva ainda dependem de um **esforço ativo** do servidor – de leitura – para atingir o conhecimento necessário.

Menção honrosa também se faça às videoaulas recentemente disponibilizadas no portal da Educação Corporativa. Elas representam também grande ajuda na disseminação do conhecimento pela organização e requerem menos esforço, por serem de assimilação **passiva**.

Porém, essas duas iniciativas ainda não tem a **atomicidade** e a **sistematização** necessárias para que possam ser um efetivo recurso pedagógico, como a proposta da Khan Academy. É preciso avançar mais.

A complexidade do trabalho fiscal demanda esforço equivalente da organização, mesmo porque falhas pontuais e perdas momentâneas de prazos podem comprometer trabalhos inteiros de auditoria e seu correspondente lançamento tributário.

Nessa abordagem, muitas dúvidas pontuais podem ser eficientemente solucionadas por meio de vídeos de curta duração (cerca de cinco minutos). Se bem planejados, a concatenação desses vídeos pode cobrir todo o trabalho fiscal, tornando-se assim um curso completo, ao mesmo tempo em que atendem às demandas pontuais, dada a característica de **atomicidade**.

Assim, uma sequência de vídeos curtos poderia descrever todo o complexo processo de manuseio de arquivos digitais, desde sua solicitação, recepção, importação nos sistemas de auditoria eletrônica (Contágil), e posterior guarda para prova em fase litigiosa.

Também, um desses vídeos poderia ser usado por um fiscal em dúvida sobre um tema (e.g.: autenticação SVA), mas com domínio nos demais tópicos desse processo. De modo pontual e direto, cinco minutos atenderiam a necessidade daquela fiscalização específica.

Atualmente, esse mesmo fiscal precisa demandar muito do seu tempo para encontrar e absorver as informações que precisa para o seu trabalho.

#### **4.2.1 Outra ferramenta: o Knowledge Map**

Sobre sistematização, uma das ferramentas mais interessantes na Khan Academy é o **Knowledge Map**, ou mapa do conhecimento, que inter-relaciona todos os conhecimentos necessários ao domínio de determinada disciplina.

Por meio desse mapa, é possível avaliar e acompanhar o progresso nos estudos de uma forma interativa e muito dinâmica, integrando todos os recursos educacionais vistos até agora.

Trata-se de um gráfico interativo personalizado (Figura 4) que congrega todo o conteúdo a ser assimilado pelo servidor, com as respectivas conexões entre as disciplinas, demonstrando a precedência e o inter-relacionamento entre elas.

É interativa porque possibilita ampliar sua visualização, permitindo com isso acesso a seus componentes e também porque, ao selecionar qualquer uma das disciplinas, se é levado à lição correspondente (no exemplo, *Probability1*), começando por um pré-teste (cuja importância será abordada mais adiante).

Ao executar esses testes, são oferecidos vídeos relacionados ao tema, caso haja dificuldade em executá-los ou se deseje relembrar os conceitos. Podem-se consultar vídeos completos ou obter apenas dicas para a solução do exercício.

Ao terminar a série de exercícios relacionada ao tema, portanto demonstrando a absorção dos conhecimentos, o mapa é atualizado com essa informação. Um pós-teste completa e certifica a absorção do conteúdo.

A qualquer momento, o servidor poderia consultar o mapa para atualização, ou verificação dos conceitos a serem ainda assimilados para o desempenho de suas atividades.

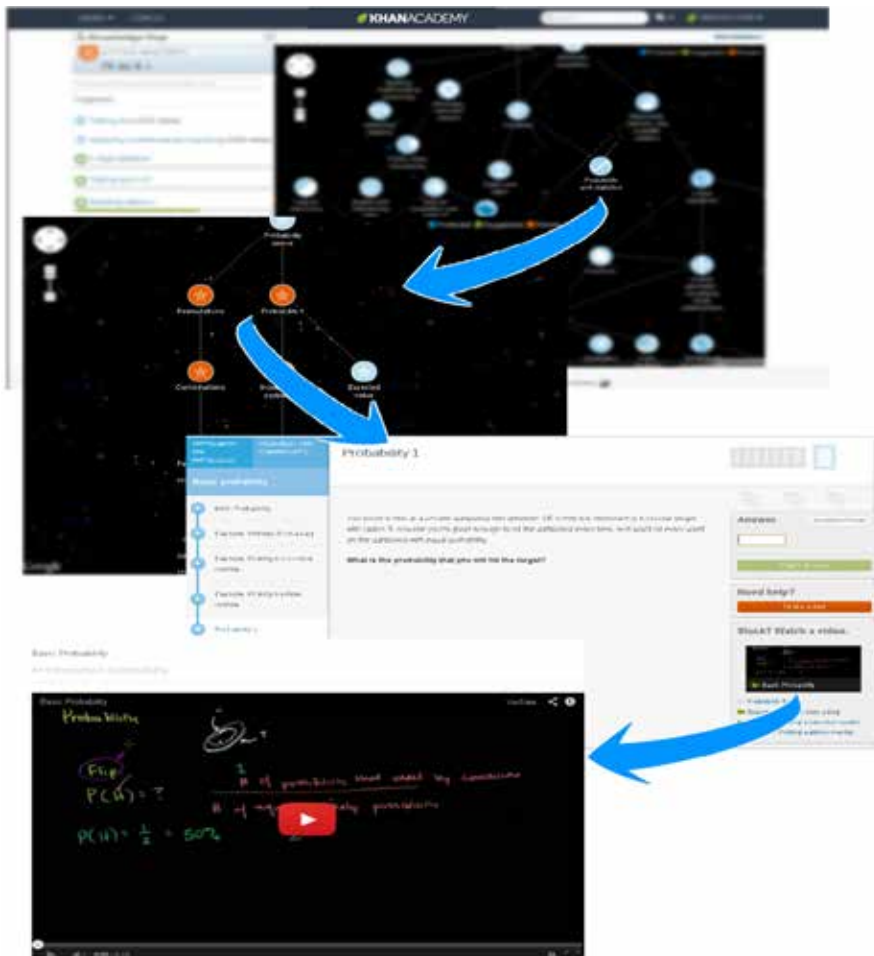
Ainda que seja uma ferramenta sofisticada, a ideia pode ser implementada com um gráfico mais simplificado na intranet, no início, sem grandes investimentos.

A partir do mapeamento das capacidades – já levantado por várias



áreas, e também pela SUFIS para a fiscalização externa – é possível montar um mapa do conhecimento como esse, facilitando sobremaneira a avaliação e acompanhamento do domínio de seu conteúdo pelos auditores responsáveis pela fiscalização.

Figura 4 – *Knowledge Map* da Khan Academy



Fonte: Elaboração do autor, a partir de dados disponíveis em: <<https://www.khanacademy.org/exercisedashboard>>.

#### 4.2.2 A ferramenta para produção de videoaulas: *Wink*

A Elaboração das videoaulas pode ser viabilizada por meio de ferramenta gratuita e extremamente simples: **Wink**, disponível para *download* internamente.

Com o Wink, é possível criar os vídeos com rapidez e qualidade, a partir de um computador comum, munido apenas de um microfone.

As regiões fiscais, por meio das Digeops, por exemplo, poderiam concentrar o trabalho de consolidação das videoaulas nos mesmos moldes que as áreas de planejamento concentrariam os processos modelados.

A participação das unidades locais seria estimulada e com uma capacitação mínima na ferramenta haveria diversos colaboradores, gerando conteúdo a ser consolidado em âmbito regional, criando posteriormente uma base nacional, validada pelas respectivas subsecretarias proprietárias dos processos envolvidos.

Figura 5 – Área de trabalho do Wink



Fonte: Software Wink, com captura de telas (conteúdo interno descaracterizado).

### 4.3 Expandindo a noção de conhecimento: capital intelectual

Tendo bem definidas as noções de conhecimento e de como disseminá-lo na organização, é importante expandir esse conceito para a noção de capital intelectual. Com isso, nossa compreensão de recursos à disposição da organização fica mais completo e coerente.

De acordo com a definição utilizada no Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), “capital intelectual é o conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e geradores de diferenciais competitivos e que agregam valor à organização” (BATISTA, p. 426).

E esses ativos dividem-se em:

- **Ativos mercado:** marcas, clientes, mais voltado ao setor privado;
- **Ativos humanos:** expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas;
- **Ativos de propriedade intelectual:** patentes, *designs*, *copyrights*; e
- **Ativos de infraestrutura:** sistemas de informação, bancos de dados (BATISTA, p. 427).

Simplificando, capital intelectual é todo o espectro de conhecimento presente na organização, em suas diversas formas, seja aplicado em produtos (mercado), seja na cabeça das pessoas (humanos), seja transformado em patentes (propriedade intelectual), seja na forma de sistemas informatizados (infraestrutura).

Assim considerado, fica evidente que as bases de dados cadastrais da RFB e seus sistemas de suporte às atividades fiscais (SIEF, Contágil, E-processo etc.) compõem o capital intelectual da organização, juntamente com as pessoas que produziram esses ativos e as que contribuem com sua capacidade individual (ativo humano).

Entretanto, uma vez mais, destaca-se o ativo mais importante é o humano, sem o qual os demais não existiriam e nem seriam atualizados ou substituídos quando se tornassem obsoletos.

#### **4.4 Uma contribuição do setor privado: pré e pós-teste**

Ainda no campo da capacitação, uma ferramenta relativamente simples e com baixíssimo custo adicional é a utilização dos chamados pré-testes e pós-testes.

Utilizados com sucesso em grandes corporações, esses mecanismos permitem que o próprio usuário avalie seus conhecimentos antes e após uma capacitação: antes de iniciar um treinamento, o funcionário é submetido a um questionário (eletrônico, de preferência) que avalia seus conhecimentos. Caso obtenha a nota mínima exigida, é dispensado desse treinamento.

Com isso, ganha a organização, que não prescinde do tempo do colaborador e, no caso da Receita Federal, nem arcaria com eventuais gastos de diárias e deslocamentos. E ganha também o próprio colaborador em motivação, pois não precisa participar de uma capacitação à qual já domina o conteúdo.

O pós-teste visa avaliar a efetividade do treinamento: também dispondo de uma nota mínima, avalia o aproveitamento do colaborador após o treinamento. Poderia ser implementado apenas como uma autoavaliação. Ou, dependendo da importância daquele conhecimento para a organização, poderia ser aplicado formalmente ao término da capacitação.

#### **4.5 Outras contribuições importantes do setor privado**

Há inúmeras outras experiências nas empresas privadas, também implementadas com sucesso em órgãos da administração indireta, que poderiam ser aproveitadas pela Receita Federal, feitas as devidas adaptações e observados os limites legais.

São citados, a seguir, algumas das mais interessantes, sendo que as quatro primeiras foram adotadas com sucesso pela Petrobrás:

- **Storytelling** (contar histórias): consiste no “Incentivo à ação humana em que sentimentos, pensamentos e experiências são transformados em palavras, naturalmente. Encorajamento

a mudanças, a pensar de forma diferente, fora dos padrões, servindo de **inspiração ou de exemplo para os ouvintes.**” Uma das melhores implementações desse conceito em âmbito mundial são as **Conferências TED**. Importante lembrar que essa iniciativa pode trabalhar a dimensão **atitude** do **CHA**, não atingida por iniciativas comuns de capacitação.

- **Mentoring:** “Prática amplamente utilizada com o intuito de repassar habilidades, conhecimento e competências no **âmbito pessoal e profissional**. Tem foco no desenvolvimento do indivíduo como um todo.”
- **Coaching:** “Prática que retém competências e preserva práticas; acelera a formação gerencial e o compartilhamento de conhecimento; fixa os valores e o comportamento desejados para a cultura corporativa” (BATISTA, p. 531).
- **Peer Review:** ou Grupo de revisão de projetos. Por meio dessa técnica, um especialista “com conhecimento igual ou superior ao profissional responsável pela execução do trabalho – revê a atividade executada com o objetivo de reduzir a ineficiência e a ineficácia.” (BATISTA, p. 244) É principalmente aplicada em projetos de grande monta e impacto para a organização. O grupo de revisão atua nos momentos críticos do projeto e troca constantemente informações entre seus membros.
- **Fórum:** implementado no Serpro, consiste em um ambiente informatizado e aberto a troca de experiências e dúvidas entre os participantes. Apesar de possuir regras de participação, seu uso deve ser o mais livre possível, para estimular a participação de todos. O melhor exemplo são os fóruns dos mais variados temas encontrados na internet, que contam com a participação de milhares de pessoas de forma espontânea e extremamente dedicada. Um deles, paradigma dos concurseiros, possui 420 mil membros, muitos na condição de docentes, sem qualquer remuneração.
- **Universidade corporativa:** em uso na Caixa Econômica Federal desde 2001, focando duas linhas de atuação: educação

continuada e atualização técnica. É mais uma ferramenta para disseminar conhecimento, em um horizonte de tempo de médio prazo. Talvez se pudesse utilizar a Esaf com esse fim, aproximando essa instituição ainda mais da Receita Federal, por meio de cursos permanentes e carreiras mais bem definidas.

## 5 Integrando tudo

Pois bem, uma vez implementado o modelo colaborativo de mapeamento dos processos e tendo as videoaulas elaboradas, é imperioso torná-los disponíveis aos servidores.

O caminho mais natural seria o uso da própria intranet. Com ela, todos os servidores teriam acesso a partir de qualquer dispositivo, apenas com um navegador web. Caso fosse necessário segregar os conteúdos (embora o ideal fosse a disponibilização da informação a todos) poderiam ser criados perfis de acesso.

O ponto de partida das pesquisas por conteúdo pelos servidores poderia ser a **Cadeia de valor**, ou o **Mapa Estratégico**, quando os relacionamentos dos objetivos estratégicos com os processos da Cadeia estiverem formalmente definidos. A Cadeia hoje já direciona o consultante ao processo desejado, selecionando-se os respectivos *hyperlinks*.

A barra de pesquisa e o próprio Portal de Educação Corporativa serviriam como complemento para localização dos conteúdos desejados.

A partir dos Macroprocessos da Cadeia de Valor, poderiam ser encontrados, além do modelo BPMN que descreve graficamente cada processo de trabalho, a relação de **conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)** necessárias para executá-los. Algumas áreas já implementaram esse formato na intranet.

Como sugestão, essas dimensões, principalmente as duas primeiras: **conhecimentos e habilidades**, poderiam ser apresentadas na forma do **Mapa do Conhecimento**. Por meio desse mapa, seria possível navegar por todas as competências e habilidades necessárias à correta execução do processo de trabalho, realizar pré-testes para avaliação dos conhecimentos, e assistir as videoaulas correspondentes

às atividades específicas dos processos.

Uma vez de posse de todo o conhecimento básico necessário para executar o processo com eficiência e eficácia, o servidor poderia sentir a necessidade de mais capacitações, e aí entrariam em cena as demais ferramentas de gestão do conhecimento: *mentoring*, *coaching*, universidade corporativa, entre outras.

Adicionalmente, iniciativas de *Storytelling* (contar estórias), conduzidas por servidores com esse perfil, serviriam para motivar e estimular os colegas, difundindo mensagens de excelência e dedicação pela organização. Essas iniciativas não precisariam ter caráter técnico ou tema afim ao trabalho da Receita Federal, mas deveriam principalmente inculcar a cultura e os princípios da organização, trabalhando a dimensão **atitude**.

Um ponto de partida das narrativas poderia ser o das histórias de trabalho da Receita Federal. E, nessa mesma linha, os colegas aposentados poderiam ser convidados a colaborar também.

O servidor pode também, uma vez dominado o conteúdo básico, perceber a necessidade de uma complementação acadêmica, para melhorar seu desempenho profissional, e aí também tem um papel importante o patrocínio às iniciativas de capacitação de longo prazo, como mestrado e doutorado.

O importante nesse processo é que o próprio servidor possa trilhar todo esse caminho por iniciativa própria, sendo auxiliado pela organização com as ferramentas adequadas em cada etapa.





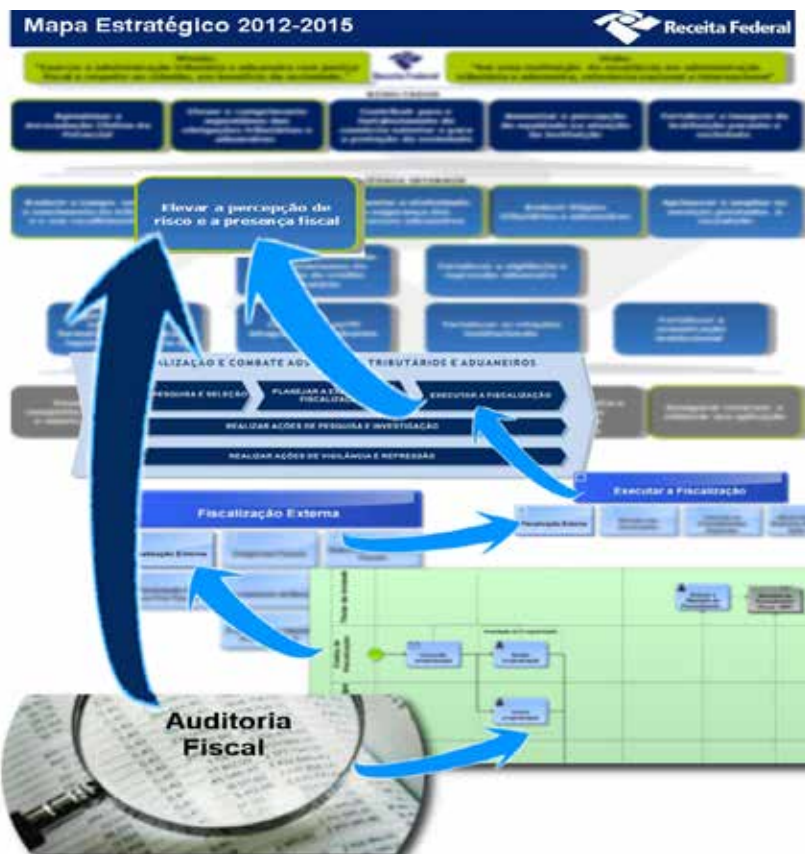
O acesso ao tópico específico (sistemas informatizados) abre uma tela com testes de avaliação do conteúdo (pré-testes). Caso o servidor não se sinta seguro sobre o tema, pode acessar o *link* com a videoaula correspondente, obtendo de forma imediata aquele conhecimento necessário.

Ao transformar o servidor em protagonista de sua própria capacitação, esse modelo incrementa a motivação das pessoas, que poderão adquirir os conhecimentos necessários em seu ritmo, em consonância com as metas institucionais.

Paralelamente, os servidores podem ter um papel ativo na disseminação do conhecimento, colaborando com as oficinas de melhorias de processos e produzindo videoaulas para complementar a oferta de capacitação. Para isso, basta que sejam capacitados e assistidos em técnicas de BPM, bem como na criação de conteúdo no formato de videoaulas.

Outra grande contribuição dessa abordagem, como mencionada em tópico anterior, é a possibilidade de o servidor ter noção mais real de sua contribuição ao cumprimento das metas estratégicas da Receita Federal. Com isso, eleva-se o potencial de disseminação da estratégia por toda organização, ideal do *Balanced Scorecard* (Figura 7).

Figura 7 – Disseminação da estratégia da RFB: visão do Auditor-Fiscal



Fonte: Elaboração do autor, a partir do Mapa Estratégico 2012-15 e da Cadeia de Valor.

## 6 Conclusão

O sucesso organizacional depende da habilidade com que os administradores gerenciam os recursos colocados à sua disposição. E sucesso hoje em dia não é faculdade dos administradores, mas é dada a importância das organizações para a estabilidade e paz social, quase um imperativo.

No presente trabalho, procurou-se demonstrar a importância de duas disciplinas gerenciais contemporâneas, que podem reduzir as distâncias entre o planejado e o realizado na organização do trabalho e na capacitação perene do corpo funcional: a gestão de processos e a gestão do conhecimento.

Essas disciplinas formam o arcabouço que permitirá às organizações alcançarem os objetivos finais da administração: a gestão por processos e a gestão por competências.

Por meio de uma abordagem sistêmica, derivada dos estudos do professor De Masi, procurou-se demonstrar a necessidade de combinar ambas disciplinas – combinando trabalho e estudo – para o sucesso das iniciativas em gestão.

Além da abordagem sistêmica, o grande mote dessa monografia foi a descentralização do trabalho de modelagem de processos e capacitação dos servidores, como forma de alavancar essas iniciativas, ao mesmo tempo em que colabora com a disseminação da estratégia pela organização e o incremento da motivação e da segurança funcional dos Auditores-Fiscais e demais servidores da Receita Federal.

Demonstrou-se, também, a viabilidade da implementação das soluções apresentadas, com custo reduzido e melhorias significativas em todas as áreas envolvidas. O aproveitamento de ferramentas já disponíveis na organização, juntamente com outras de código aberto, sem custos adicionais, permitiriam sua rápida adoção.

Procurou-se, enfim, demonstrar a pertinência e afinidade das novas soluções com as iniciativas já implementadas na RFB, como o portal de Educação e o Escritório de Processos, caracterizando o alinhamento entre a proposta e o estágio atual da gestão na Receita Federal.

## Referências

ABPBMP. **BPM CBOK**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio – corpo comum de conhecimento. v. 2.0.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Ipea, 2004.

DE MASI, Domenico (Org.). **A economia do ócio**. Ed. Sextante, 2001.

DRUCKER, P. F. **Management**: tasks, responsibilities, practices. Harper & Row Publishers, 1974.

GIAMBIAGI, F.; PINHEIRO, A. C. **Além da euforia**: riscos e lacunas do modelo brasileiro de desenvolvimento. Ed. Campus Elsevier, 2012.

KHAN ACADEMY. **Factsheet**. Junho de 2013.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. Ed. Saraiva, 2. ed., 2008.

LEITÃO, M. **Saga brasileira**: a longa luta de um povo por sua moeda. 2. ed. Ed. Record, Formato e Pub., 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Ed. Atlas, 1996.

WOOD Junior, T. **Abaixo o pop-management**: guia de sobrevivência na selva empresarial. Ed. Campus, 2003.