



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS
PÚBLICAS - MPPPP
SIRLEI MARIA DE SOUZA NUNES

**Avaliação da Gestão por Processos no Contexto da
Política de Modernização da Administração Fiscal
do Ceará**

Fortaleza – Ceará

2010



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - UECE
MESTRADO PROFISSIONAL EM PLANEJAMENTO E POLÍTICAS
PÚBLICAS - MPPPP
SIRLEI MARIA DE SOUZA NUNES

Avaliação da Gestão por Processos no Contexto da Política de Modernização da Administração Fiscal do Ceará

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas.

Orientador: Prof^o. Paulo César de Sousa Batista, Ph.D.

Fortaleza – Ceará

2010

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas

Título do Trabalho: Avaliação da Gestão por Processos no Contexto da Política de Modernização da Administração Fiscal do Ceará

AUTORA: Sirlei Maria de Souza Nunes

Defesa em: ____/____/____

Conceito obtido: _____

Nota obtida: _____

Banca Examinadora

Prof. Paulo César de Sousa Batista, Ph.D.
Orientador

Prof^a Dra. Cilda Maria Cerqueira
Damasceno
Membro da banca

Prof^o. Dr. Paulo César Almeida
Membro da banca

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que, de alguma maneira, colaboraram para a conclusão desta dissertação, o meu agradecimento.

Ao Orientador Prof^o Paulo César de Sousa Batista, o meu reconhecimento pelo profissionalismo, dedicação e incentivo.

Ao Sociólogo João Paulo, pela paciência em discutir comigo este trabalho na busca da coerência e clareza das idéias.

Aos servidores da SEFAZ/CE, especialmente ao Coordenador da CATRI, José Carlos pelo o incentivo e, principalmente, pelos materiais disponibilizados para pesquisa, ao Coordenador da COREX, José Moraes que me auxiliou na fase da aplicação dos questionários nas unidades fazendárias e àqueles que participaram ativamente da pesquisa, o meu muito obrigada pela colaboração.

À minha amiga e Orientadora de Célula da ADINS, Célia Soares que sempre me apoiou no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Esta dissertação apresenta a experiência em redesenho de processos da SEFAZ/CE (SEFAZ/CE), como parte da política de modernização da Instituição, que objetivou a busca de maior racionalidade, agilidade e transparência das ações nos processos de negócio. Nesse sentido, busca avaliar as mudanças ocorridas no processo de arrecadação e o relacionamento com os clientes decorrente do redesenho. A metodologia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, implementado com o auxílio de entrevistas apoiadas por questionários estruturados. Este estudo mostra a SEFAZ/CE como uma instituição que busca se adequar às mudanças do ambiente, seguindo a tendência de reforma do Estado brasileiro em nível federal. Após a análise dos resultados da pesquisa, constatou-se que o redesenho levou a uma maior eficiência no processo de arrecadação da SEFAZ/CE, dando-lhe mais agilidade e proporcionando uma redução na demanda presencial nas unidades de atendimento ao disponibilizar serviços diversos na internet. Isto ampliou o grau de satisfação dos usuários desses serviços, representados pelos contabilistas das empresas contribuintes, ampliou a interação entre eles e a SEFAZ, criando oportunidades para novas formas de cooperação que ainda precisam ser aproveitadas pela Secretaria, conforme as recomendações apresentadas no trabalho.

Palavras-chave: Gestão Pública; Gestão por processos; Modernização Administrativa no Setor Público.

ABSTRACT

This dissertation introduces the experience in process redesign of SEFAZ/CE (SEFAZ/CE), as part of the modernization policy of this institution, which aimed to search for more rationality, agility and transparency of actions in business processes. Accordingly, it searches to analyze some changes occurred in the tax collection procedure and in the relationship with the clients after the redesign. The methodology of research in order to identify some relevant variables for this project was the Case Study. This study presents SEFAZ/CE as an institution that seeks to adapt itself to changes in the environment, at the same time when it follows the trend of reorganization of the Brazilian state in federal level. After analyzing the results of research, it was found that the redesign leads to a greater efficiency in tax collection process of SEFAZ/CE, giving to this more agility and providing a reduction in the demand of face-to-face services at the attendance agencies through the provision of various services on the Internet. This increased the satisfaction of users of these services, represented by the accountants of corporate taxpayers, and the interaction between them and SEFAZ/CE, creating opportunities for new forms of cooperation which still needs to be utilized by this secretariat, according to the recommendations presented in this study.

Key words: Process Redesign; Process Management; Public Sector Administrative Modernization

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURA	7
LISTAS DE TABELAS, GRÁFICOS E FIGURAS	8
INTRODUÇÃO	10
1. A CRISE DO ESTADO E A REFORMA DO SETOR PÚBLICO	13
1.1. Considerações sobre a Crise do Estado	13
1.2. Modernização da Gestão Pública	16
1.3. Estado como Ente Regulador	25
2. A GESTÃO POR PROCESSO	28
2.1. Conceito e Tipos de Processos	28
2.2. Gestão por Processos	30
2.3. Estágios da Gestão por Processos	33
2.4. Controle dos Processos	35
2.5. Abordagens Metodológicas para o Gerenciamento de Processos de Negócio	36
3. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DA PESQUISA	41
3.1. Natureza da Pesquisa	41
3.2. Coleta de Dados	41
3.2.1. Pesquisa junto aos funcionários	42
3.2.2. Pesquisa junto aos contabilistas	44
4. ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS NA SEFAZ/CE	46
4.1. Programa Nacional de Apoio à Administração para os Estados Brasileiros – PNAFE	46
4.2. Processo de Arrecadação de Tributos da SEFAZ/CE - SEFAZ/CE	49
4.3. Redesenho do Processo de Arrecadação de Tributos da SEFAZ/CE	
4.3.1. Metodologia Gerenciamento dos Processos de Negócio – GPN	51
4.4. Resultado da Pesquisa	57
	63
CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICES	84
ANEXOS	89

LISTA DE ABREVIATURA

AIDF-e	Autorização para Impressão de Documentos Fiscais Eletrônico
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEXAT'S	Células de Execução da Administração Tributária
CGF	Cadastro Geral da Fazenda
CTN	Código Tributário Nacional
DAE	Documento de Arrecadação
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DDP	Documento de Definição do Processo
ECF	Equipamento Emissor de Cupom Fiscal
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GIAME	Guia Informativa Anual de Microempresa
GIDEC	Guia Informativa de Documentos Fiscais Emitidos e/ou Cancelados
GIEF	Guia Anual de Informações Econômico-Fiscais
GIM	Guia de Informação e Apuração do ICMS
GPN	Gerenciamento dos Processos de Negócio
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadoria e Prestação de Serviços
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículo Automotor
ITCD	Imposto sobre Causa Mortis e Doação
NAE	Núcleo de Atendimento Eletrônico
PAIDF	Pedido de Autorização para Impressão de Documentos Fiscais
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PET/CE	Programa de Educação Tributária do Ceará
PNAFE	Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros
PNEF	Programa Nacional de Educação Tributária para Cidadania
RH	Recursos Humanos
SEFAZ/CE	SEFAZ/CE
SIAF	Sistema Integrado de Administração Financeira
SINTEGRA	Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
TI	Tecnologia da Informação

LISTAS DE FIGURAS, QUADROS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 1	Cadeia de valor
Figura 2	Ciclo de BPM adotado no livro – Gerenciamento de Processo de Negócio
Quadro 1	Vertentes do Gerencialismo
Quadro 2	PDRE – Estrutura e Gestão
Quadro 3	Os Estágios da Evolução para a Organização por Processos
Quadro 4	Efeitos e Impactos do Projeto
Quadro 5	Evolução da Arrecadação do ICMS
Quadro 6	Fases da Metodologia em Gestão por Processos
Quadro 7	Sistema de Medição
Gráfico 1	Tempo na Instituição SEFAZ/CE
Gráfico 2	Os Funcionários ficaram mais sobrecarregados de trabalho após o Redesenho de Processo %
Gráfico 3	A quantidade de Usuários nas Unidades de Atendimento da Sefaz Diminuiu %
Gráfico 4	Nº de Empresas que o contabilista assessora
Gráfico 5	Os Serviços disponibilizados pelo site são de fácil acesso e compreensão %
Gráfico 6	O Projeto de Redesenho facilitou a vida dos Contribuintes %
Gráfico 7	O Processo de Arrecadação do Fisco Estadual ficou mais controlado e seguro %
Gráfico 8	Opinião dos Contribuintes acerca da Segurança do Site quanto à preservação de Informações Pessoais %
Gráfico 9	Satisfação com relação aos Serviços prestados na CEXAT %
Gráfico 10	O Serviço que a Sefaz disponibiliza na Internet diminui o fluxo de Contribuintes nas Unidades Fazendárias %
Tabela 1	Universo e amostra da pesquisa com os servidores

Tabela 2	Universo da pesquisa com os contabilistas
Tabela 3	Repasse para o Executivo, Legislativo e Judiciário
Tabela 4	Grau de concordância do funcionário, relacionado às mudanças no Processo de Arrecadação
Tabela 5	Grau de sua Satisfação em relação à melhoria do trabalho e benefícios da modernização da arrecadação
Tabela 6	Frequência de utilização do site da Sefaz
Tabela 7	Satisfação com respeito aos Serviços oferecidos na Internet
Tabela 8	O Projeto de Redesenho facilitou a vida dos Contribuintes %

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a literatura sobre Administração tem dado destaque, dentre outros temas, às mudanças nas organizações, provocadas pelas contínuas transformações no ambiente de negócios, dinâmica que representa o maior desafio para empresários e gestores de empresas privadas e públicas.

Práticas relacionadas a planejamento, qualidade total, reengenharia, *downsizing*, arquitetura organizacional, gestão estratégica, liderança e desenvolvimento de equipes, dentre outras, passaram a ser adotadas como estratégias para a adaptação organizacional e para a gestão das mudanças exigidas.

Neste contexto, a gestão por processo de negócios surgiu também como uma prática relevante para as organizações, sejam empresas privadas, entidades governamentais ou sem fins lucrativos, na busca da transformação e da contínua melhoria do desempenho.

No caso do setor público, essas mudanças foram adotadas no contexto de transformações no papel, no modo de atuação e de financiamento do Estado, que, no pós-guerra, investiu e promoveu reformas estruturais com o objetivo de ajustar suas contas, promovendo o equilíbrio fiscal, e atender aos anseios da população que reclamava por eficiência e serviços de qualidade.

A necessidade de aumentar a eficiência do Estado foi também uma decorrência do processo de globalização, que acirrou a competição entre os países por capitais, produção, mão de obra especializada, turismo etc. Isso teve como consequência uma exigência crescente pela implementação de políticas públicas mais eficazes e uma melhor gestão das instituições públicas.

Com essa visão estratégica, o Governo Federal implantou em 1997 o Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros - PNAFE, com financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID. O objetivo era fortalecer e tornar mais eficiente a administração fiscal dos Estados e do Distrito Federal, promovendo a modernização da gestão dos recursos públicos para torná-la mais racional, ágil e transparente.

Além disso, como frisou o ex-Ministro Antônio Palocci Filho, esse programa, além de aumentar a arrecadação pública estadual, contribuiria também para melhorar o controle do gasto e ampliar a transparência da gestão financeira (MINFAZ, 2006).

O Estado do Ceará antecipou-se às mudanças no plano nacional, iniciando em 1987, no então chamado Governo das Mudanças, uma nova visão de administrar a coisa pública, que buscou obter resultados eficientes, elevar a qualidade dos serviços públicos e equilibrar as finanças públicas.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ/CE), inserida nesse contexto, investiu, a partir de 2001, na adoção de medidas modernizantes e tendentes a produzir maior eficiência na arrecadação e na gestão dos gastos. Dentre os esforços realizados, foi iniciado um amplo projeto de redesenho de processos.

A experiência envolveu um esforço que se estendeu daquela época até agora, e que, de acordo com o discurso de gestores e técnicos, contribuiu para o melhor desempenho da arrecadação. Essa possível relação entre redesenho de processos e a elevação da arrecadação tributária despertou a curiosidade acadêmica da autora dessa dissertação, a qual vivenciou o processo de mudança na qualidade de técnica da SEFAZ/CE, a ponto de formular a seguinte pergunta: qual o efeito sobre a arrecadação dos resultados do redesenho do processo da arrecadação fiscal da SEFAZ/CE?

A importância do tema reside no fato de que a melhoria da arrecadação do Estado e o conseqüente equilíbrio das contas públicas no Ceará resgataram a capacidade de investimentos públicos, iniciando um ciclo de investimentos, a implementação de políticas públicas e transformações que se destacaram no plano nacional.

A partir desta questão, o objetivo geral do trabalho é o de analisar a experiência da gestão por processos, identificando os resultados alcançados com redesenho do processo de arrecadação da SEFAZ/CE, sendo os objetivos específicos correspondentes:

- ✓ Analisar o grau de satisfação dos servidores que vivenciaram as mudanças ocorridas no processo de arrecadação;

- ✓ Avaliar a satisfação dos clientes externos em relação às mudanças nos serviços prestados;
- ✓ Identificar outros benefícios decorrentes das melhorias introduzidas no processo.

Com vistas a cumprir esses objetivos, a metodologia utilizada para este trabalho é constituído de estudo de caso da experiência de gestão do processo de arrecadação da SEFAZ/CE, à luz da sistemática de gerenciamento dos processos de negócio - GPN.

Quanto à estruturação do trabalho, foram desenvolvidos quatro capítulos, além da introdução e das considerações finais. No Capítulo 1 encontra-se o referencial teórico sobre a gestão pública e a modernização do Estado, contemplando a análise dos conceitos associados à gestão pública, à crise do Estado brasileiro e ao Estado como ente regulador a partir da contribuição de autores como Bresser (2001), Fadul e Souza (2005), Andriolo (2006), Abrucio (1997), Silva Souza (2007), Majone (1999) e Farias e Ribeiro (2002).

No Capítulo 2 é analisada a gestão por processo, como forma organizacional predominante nas empresas contemporâneas. Especificamente, são descritos os estágios de evolução da estrutura por funções à organização baseada nos recursos e fluxo de processos, bem como o controle e as abordagens metodológicas implementadas para reestruturar uma organização baseada em processos.

No Capítulo 3 é descrita a metodologia do trabalho, um estudo de caso que consistiu em análise de documentos e entrevistas com gestores, técnicos e contribuintes da Secretaria, com base em questionário estruturado.

O Capítulo 4 dos resultados do trabalho, é analisada a experiência da SEFAZ/CE na implementação da política de modernização, com base no Programa Nacional de Apoio à administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE. Também descreve o perfil da instituição com seus principais indicadores de gestão e as fases da metodologia de gerenciamento dos processos de negócio – GPN, a mesma adotada na remodelagem do processo de arrecadação da SEFAZ/CE, além de contemplar a análise dos resultados da pesquisa aplicada junto aos servidores da Secretaria e aos contribuintes.

1. A CRISE DO ESTADO BRASILEIRO E A REFORMA DO SETOR PÚBLICO

Este capítulo analisa os fatores que conduziram à reforma do Estado brasileiro, o conteúdo dessa reforma e as implicações para o papel do Estado e de suas organizações, além da introdução de inovações organizacionais no papel de agente produtivo, formulador e executor de políticas sociais e regulador.

1.1. Considerações sobre a crise do Estado

Os últimos dez anos foram marcados por transformações ambientais importantes por suas implicações nas funções e na eficácia do Estado brasileiro. Silva Souza (2007) considera que a crise do Estado brasileiro começou a se manifestar quando o modelo de desenvolvimento fundado na industrialização começou a dar sinais de esgotamento. Segundo esse autor, entre os principais sintomas da crise, encontram-se as reduções acentuadas do ritmo de crescimento da economia, processo inflacionário acelerado, elevada dívida pública (interna e externa), baixo índice de investimento nas atividades produtivas, deterioração da infra-estrutura econômica, economia altamente oligopolizada, defasagem tecnológica, elevada concentração da riqueza e da renda, elevado desemprego, expansão do subemprego e do mercado informal, agravamento da exclusão social, enormes disparidades regionais e baixa qualificação profissional da população.

O mesmo autor acredita que em relação à falência financeira ocorrida na década de 1980, o Estado não só perdeu a capacidade de manter o padrão de investimento que garantisse a continuidade do modelo de modernização produtiva, iniciado em 1930, como se tornou pesado, moroso e caro demais para o contribuinte. Com isso o Estado tornou-se um entrave ao desenvolvimento, pois além de perder a capacidade de investir e a condição de ser o principal indutor do desenvolvimento, transformou-se no principal captador de recursos para o financiamento do elevado déficit público e a rolagem da volumosa dívida pública.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Morais (2005) sustenta que há um rompimento com os fundamentos keynesianos, a medida que se passa a negar a

legitimidade do Estado em intervir para regular as distorções produzidas pelo modelo econômico. Em suma, as atividades estatais devem ser as menores possíveis, surgindo assim a concepção do “Estado-mínimo”¹.

Acompanhando o mesmo pensamento, Barreto (2000) resume que o Estado no período desenvolvimentista era visto como solução para as falhas do mercado. Na atualidade, porém, passou a ser visto como “problema”. Os discursos a esse respeito enfatizam o tamanho excessivo do Estado, sua ineficiência, o peso de sua carga tributária, dentre outros.

Constatou-se ainda que a superação da crise e o ingresso do país no processo de globalização exigiram, como contrapartida, a consolidação do processo democrático e o estabelecimento de regras estáveis que possibilitasse uma atuação mais livre dos agentes econômicos e, ao mesmo tempo, permitisse corrigir possíveis distorções relativas às práticas abusivas dos agentes do mercado que afrontavam o bom funcionamento da competição e o interesse público (*IBIDEM.*, 2007).

A nova ordem econômica, o impacto da globalização somado à crise econômica interna, promoveu o esgotamento do modelo do Estado intervencionista e onipresente, tanto no plano jurídico-institucional, como nos planos econômicos. Por outro lado, o novo padrão de desenvolvimento exigiu que o papel do Estado fosse repensado. A esse respeito, Abrucio (1997, p. 12) escreveu que:

por outro lado, o Estado contemporâneo vinha perdendo seu poder de ação, especialmente se levarmos em conta os problemas da “governabilidade” (governos sobrecarregados) e os efeitos da globalização. Portanto, surgia naquele momento não só um Estado com menos recursos; era um Estado nacional com menos poder. Para enfrentar esta situação, o aparato governamental precisava ser mais ágil e mais flexível, tanto em sua dinâmica interna como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas.

Nesse sentido, Silva Souza (2007) acredita que a Reforma do Estado ocorrida no Brasil desencadeou o processo de privatização ou desestatização. A tese da necessidade da criação e manutenção de monopólios naturais em alguns segmentos da produção de bens e serviços sob o controle do Estado se manteve

¹ Expressão que vem desde as revoluções burguesas do século XVIII. Ganha nova força com as idéias neoliberais surgidas nas últimas décadas.

até a década de 1980, quando a crise e a impossibilidade de realizar os gastos e investimentos necessários à manutenção do Estado interventor, obrigou a revisão da dessa tese como forma de garantir a manutenção do desenvolvimento econômico.

Para ocorrer a continuidade da modernização e a expansão da capacidade produtiva do país, foram necessárias a transferência para o setor privado de iniciativas produtivas do Estado e a abertura do mercado de determinados segmentos econômicos. Por outro lado, em face do novo cenário, a atuação do setor público deveria se concentrar nas atividades de regulação e acompanhamento do desenvolvimento das empresas nos segmentos de interesse social, de forma a garantir a oferta de serviços considerados essenciais para o bem estar da população e para o desenvolvimento econômico (*IBIDEM*, 2007).

Segundo Abrucio (1997), a crise do Estado afetou diretamente a organização das burocracias públicas. Por um lado, os governos tinham menos recursos e mais déficits. Isso fez com que o corte de gastos virasse prioridade, produzindo dos efeitos na Administração Pública. Primeiro, exigiu a redução dos gastos com pessoal. Depois, a crise obrigou a busca de maior eficiência governamental, o que, para boa parte dos reformadores da década de 1980, implicou na necessidade de uma modificação profunda do modelo weberiano, classificado como lento e excessivamente apegado a normas.

Esse debate se fortaleceu sob a égide das reformas liberalizantes, concebidas no âmbito do Consenso de Washington² e difundida por instituições multilaterais. O Banco Mundial, uma dessas organizações, recomendava que as políticas de estabilização fossem acompanhadas de reformas estruturais do setor público e da redução do tamanho do Estado.

No pensamento de Moraes (2005), essa nova perspectiva foi construída a partir da constatação, pelos ideólogos da minimização do Estado, de que a busca pelo bem-estar é o principal responsável pelas dimensões da crise que emergiu. Esta interpretação considera que o financiamento do gasto público em programas sociais gerou a ampliação do déficit público, a inflação e a redução da poupança privada, que acabaram desestimulando o trabalho e a concorrência. Nesse sentido, a ação do Estado no campo social deve estar restrita à caridade pública –

² Termo criado pelo economista John Williamson em 1990, por meio do qual ficou mundialmente famoso.

atendimento aos pobres – de forma complementar à caridade privada que passa a ser estimulada. Com isso, a política social é entendida como um mero apêndice da política econômica.

De acordo com Moraes (2005), o modelo de Estado liberal clássico modificou-se, em menos de um século, no pós-guerra, para o modelo do Estado democrático de direito, sem que as contradições e dificuldades observadas tivesse sido devidamente assimiladas e superadas.

Diante desse quadro, começavam a se projetar inevitáveis crises do Estado - conceitual, estrutural, institucional e funcional. Inicialmente, surgiu a crise estrutural com o aparecimento de novos riscos sociais, pois o Estado deixou apenas de ter a obrigação de cobrir os riscos clássicos - doença, desemprego, envelhecimento da população – e passou a assumir novos riscos sociais, tais como: o desemprego de longa duração, a proteção ao meio ambiente, bem como a necessidade de desenvolver políticas públicas que fossem aptas a minimizar as desigualdades econômicas e sociais decorrentes do modelo econômico vigente.

Outro aspecto que contribuiu para a crise foi o surgimento dos conflitos entre política econômica e política social (*IBIDEM*, 2005), em grande parte motivada pelo concorrência dessas alternativas de gastos por recursos orçamentários e de financiamento escassos. Isso implicou em descrença na possibilidade de se compatibilizar o crescimento econômico com justiça social, principalmente através de transferência de *renda* e de gastos de governos, e em um crescente descrédito na capacidade gerencial do próprio Estado.

1.2. Modernização da Gestão Pública

Para Bresser Pereira (2001), a primeira tentativa de reforma gerencial da Administração Pública ocorreu com o Decreto/Lei nº 200/1967, em que toda a ênfase foi colocada na descentralização, pela concessão de autonomia à administração indireta e pelo objetivo de maior eficiência da administração descentralizada.

Nesse sentido, o Decreto-lei promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, numa tentativa de superação da rigidez burocrática, o que pode ser considerado como o primeiro momento da administração gerencial no Brasil.

O período representou grande expansão das empresas estatais e das fundações. Através da flexibilidade desses organismos. O Decreto/Lei nº 200/1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa:

Art. 4º A organização da Administração Pública do Brasil divide-se em direta e indireta. A direta se constitui dos serviços integrados a presidência da república e ministérios. A indireta compreende as entidades de personalidade jurídica própria criadas por lei: autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle.

Fadul (2008, p. 3) sustenta que a Reforma Administrativa da década de 1990 pressupunha a transformação ou substituição da gestão pública burocrática pela gerencial, com ênfase nos resultados, o que implicava em retirar do Estado o seu papel de executor e enfatizar sua função de formulador de políticas públicas, ao mesmo tempo que transferia para novas organizações, da administração indireta e ou economias mistas, a execução de políticas e a produção de bens e serviços de utilidade pública e/ou comercializáveis no mercado. Além disso, a reforma previu a criação das agências executivas e reguladoras e abriu espaço para a cooperação do Estado com as organizações sociais. Desse modo, foram construídas novas relações entre o Estado, o mercado e o cidadão.

A Nova Administração Pública buscava, através do gerencialismo, a melhoria do desempenho governamental e a maior eficácia das políticas públicas sociais. O quadro 1 auxilia na compreensão das abordagens envolvidas (*IBIDEM*, 2008).

Quadro 1 – Vertentes do Gerencialismo

Abordagens	Características	Modelo de Gerencialismo
<i>New Public Administration</i>	Movimento de orientação americana, adotado no governo de Ronald Reagan, em 1980 Adotado pela Inglaterra no governo da Primeira Ministra Margaret Thatcher, em 1979	- Eficiência - <i>downsizing</i> /descentralização - Busca excelência - Orientação para o público
<i>Managerialism</i>	Adotado pela Inglaterra, gerou na reforma do setor público	As três abordagens: - Gerencial puro - <i>consumeirism</i> - <i>public service orientation</i>

Fonte: Quadro resumo do próprio.

Para Fadul (2008), as diferentes abordagens convergiam para dois caminhos: a valorização do serviço público a partir da adoção de técnicas gerenciais empresariais e a lógica de que a melhoria da qualidade e da eficiência do setor público implicaria em recorrer às técnicas e aos processos utilizados pelo setor privado.

O autor observa ainda que as reformas tiveram o objetivo de superar fragilidades organizacionais, melhorar a capacidade gerencial e a governabilidade das organizações, na esperança de mudar a Administração Pública.

Para Bresser Pereira (2001), mudar o Estado significa, antes de tudo, abandonar visões do passado, de uma cultura assistencialista e paternalista, que, por força de circunstâncias, concentrava-se em larga medida na ação direta para a produção de bens e serviços.

Quanto a esse aspecto, é importante ressaltar que os modelos de gestão pública adotada no Brasil, ao longo de sua história, não representaram uma manifestação social e política do País, tendo sido influenciados pelos padrões estrangeiros. A esse respeito, Machado da Silva *et al.* (2001) afirmam que nas sociedades, como a brasileira, que são altamente influenciadas por padrões estrangeiros, é mais fácil adotar uma estrutura formal mediante um ato legal do que institucionalizar o modelo correspondente ao comportamento social.

Para Andriolo (2006), os países em desenvolvimento adotam padrões estrangeiros com o intuito de poder articular-se, por meio de uma aparente

modernidade, com as sociedades mais desenvolvidas. Para ele, adotar o modelo estrangeiro na reforma do Estado apenas confirma uma tendência histórica de se buscar nos países do primeiro mundo as soluções para os problemas locais, havendo pouca preocupação com a adequação desses modelos ao contexto particular da sociedade, com especificidades históricas diversas.

Ainda sobre a influência estrangeira na Administração Pública, Fischer (2003) constata que os administradores públicos brasileiros, desde sua origem, receberam formação e treinamento fundamentados em experiências consolidadas em países desenvolvidos, que se constituíram em mecanismo de reprodução ideológica. Podem ser citados, como exemplos dessa influência, a criação, em 1938, do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, que teve como fundamentos os conceitos da administração científica e o sistema meritocrático norte-americano, e, na década de 80, da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, na década de 80, inspirada na *École Nationale d'Administration (ENA)*, da França.

A reprodução dos modelos estrangeiros acabou sendo o caminho mais fácil para implementar uma nova reforma administrativa do Estado brasileiro, quando comparada a institucionalizar uma referência de gestão pública, que representa o comportamento social nacional.

Para Fadul e Souza (2005), o movimento das reformas na Administração Pública definiu uma trajetória de mudanças consideradas abrangentes e significativas em relação à configuração da estrutura administrativa do país, e outras que provocaram transformações menos complexas e amplas no setor público. As primeiras se caracterizaram como paradigmáticas e as segundas classificadas como não paradigmáticas.

Esses autores identificaram ainda que, a partir da década de 1930, ocorreram quatro reformas do Estado. A primeira foi desenvolvida durante o Estado Novo com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - Dasp, tendo como objetivo estabelecer uma burocracia pública profissionalizada e institucionalizar uma gestão profissional e impessoal nos padrões weberiano.

A segunda reforma ocorreu durante o Regime Militar de 1964, com a publicação do Decreto Lei nº 200/67, tendo como objetivo a implantação do modelo de Administração Pública gerencial.

A terceira reforma ocorreu com a promulgação da Constituição de 1988, que introduziu transformações que tiveram repercussões, não apenas na dimensão da sua estrutura administrativa, com o processo de descentralização, como, também, na sua dimensão política, pelas propostas de envolvimento da sociedade na formulação de políticas públicas e na gestão governamental.

E, finalmente, a quarta reforma ocorreu nos anos de 1990, tendo sido iniciada no Governo Collor e consolidada nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso, com a construção do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, que propôs a adoção de um modelo de Administração Pública gerencial.

Percebe-se uma crescente evolução da Administração Pública ao longo dos anos, buscando um modelo que atenda as condições da estrutura administrativa, bem como as questões políticas e as demandas da sociedade.

As demandas e anseios da sociedade não se refletiam mais nas regras estabelecidas na Administração Pública burocrática. Conforme diz Bresser Pereira (2001), os cidadãos exigiam do Estado muito mais do que o Estado podia oferecer. Os recursos econômicos e políticos são, por definição, escassos, mas é possível superar parcialmente essa limitação com seu uso eficiente pelo Estado. Nesse caso, a função da Administração Pública eficiente passa a ter valor estratégico, ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação dessa demanda.

Essa visão é também compartilhada por Osborne e Gaebler (1997, p. 230), para quem:

o tipo de governo que se desenvolveu durante a era industrial, com suas burocracias lentas e centralizadas, preocupado com normas e regulamentos, sujeitos as cadeias de comando hierárquicas, deixou de funcionar bem. Esses governos ao longo dos tempos se afastaram das necessidades da comunidade, tornaram-se ineficientes e ineficazes e não acompanharam as mudanças ditadas pelas revoluções do século XX (sócio-cultural, econômica e tecnológica). O método da organização racional e eficiente criado pelo sociólogo alemão Max Weber, incorporando ao governo a mesma lógica que a linha de montagem deu ao processo industrial não mais atende as demandas e aos anseios da sociedade por qualidade, na oferta dos serviços públicos.

Para garantir o cumprimento da atuação do Estado, naquilo que é essencial, o Estado teve que promover mudanças, definindo claramente os setores de sua competência, adotando a descentralização de atividades, a delegação e a substituição da autoridade pela liderança.

Contribuindo com esse pensamento, Bresser Pereira (2001) sustenta que o Estado deve responder às necessidades dos seus cidadãos, transformando-se em um Estado democrático que permita aos eleitores fiscalizar o desempenho dos políticos e contribua para que estes sejam obrigados por lei a lhes prestar contas. Para o autor, era essencial uma reforma política que desse maior legitimidade aos governos e uma reforma administrativa que crie os meios de obter uma boa governança.

O autor observa ainda que o serviço público passou a ser orientado pela idéia de “serviço ao cidadão”. O paradigma gerencial da Nova Administração requereu o desenvolvimento da tecnologia da informação, permitindo novos padrões de prestação de serviços, incorporando instrumentos gerenciais utilizados com êxito nas organizações privadas (*IBIDEM*, 2001).

Andriolo (2006) corrobora com essas idéias quando afirma que a reforma do Estado tem como premissa central a transição de um paradigma burocrático de Administração Pública para um novo paradigma gerencial. Dentro desta perspectiva, o Plano diretor da reforma do aparelho do Estado define como objetivos globais: aumentar a capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos, e limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias.

Os principais objetivos das reformas eram o corte de gastos e o aumento da eficiência do setor público. Para isso, várias medidas políticas foram adotadas, direcionadas ao ajuste fiscal, reformas tributárias e privatizações. Para o autor, a segunda geração das reformas do Estado se desenvolve nos anos de 1990 e incorpora novas propostas, como o fortalecimento da capacidade gerencial do Estado, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o fortalecimento da *accountability* (*IBIDEM*, 2006).

Na visão de Motta (2007), o desenvolvimento passou a ser visto como algo complexo e gigantesco, e as máquinas administrativas tradicionais passaram a

representar obstáculos ao progresso ao invés de fatores propulsores. Como resultado, surgiram movimentos significativos em muitos países e apoiados por entidades internacionais, para proclamar a descrença nas possibilidades da Administração Pública de conduzir o desenvolvimento. Reduzir o tamanho do Estado e modernizar a Administração Pública tornaram-se pontos importantes de uma nova agenda política. Ao contrário das experiências anteriores, essa modernização se inspirou fortemente nos modelos de gestão privada, considerados superiores e mais eficazes.

As práticas adotadas na modernização das organizações públicas manifestaram-se de forma incoerente entre as razões técnicas do modelo e o perfil político, que se mantém coeso para atender os objetivos dos grupos detentores de poder. Sustenta-se que a modernidade só acontecerá de forma efetiva a partir da modificação do sistema de poder, do modelo político e da ampla divulgação de informações para o público (MOTA, 2007).

Para Bresser Pereira (2001), a modernização do Estado passa, além dos aspectos já mencionados, necessariamente pelo financiamento de atividades que envolvam externalidades ou direitos humanos básicos e na promoção da competitividade internacional das indústrias locais. Envolve também uma mudança na estratégia de gerência, para descentralizar, delegar autoridade, definir claramente os setores operacionalizados pelo Estado e as competências e as modalidades de administração mais adequadas a cada setor.

Ainda de acordo com esse autor, os estados modernos contam com quatro setores: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não-exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado (quadro 2). O Núcleo Estratégico é o centro no qual se definem as leis e as políticas, sendo formado pelo Parlamento, pelos Tribunais, pela Presidência e pelos serviços públicos tradicionais (forças armadas, a polícia, a agência arrecadadora de impostos) e também pelas agências reguladoras, as agências de financiamento, fomento e controle dos serviços sociais de seguridade social, tendo como papel garantir que as leis e políticas públicas sejam cumpridas e financiadas.

Os serviços não-exclusivos são todos aqueles que o Estado não detém a exclusividade e pode delegar a execução destes as entidades do setor privado. Para

atender a esse setor foram criadas as organizações sociais: instituições privadas e sem fins lucrativos, para administrar através de contrato de gestão.

E, por fim, o quarto elemento é setor de produção, formado por empresas estatal produtoras de bens e serviços negociados no mercado.

No bojo dessa modernização, foram estabelecidas diretrizes para reestruturação de entidades federais: a) a ação do Estado deve estar focalizada no cidadão; b) o controle das ações estatais deve ser exercido principalmente pela avaliação de resultados; c) deve fortalecer-se a capacidade de planejamento e acompanhamento das entidades responsáveis pela formulação de políticas e pelo controle dos resultados; d) os serviços do Estado devem ser descentralizados; e) deve existir concorrência administrada entre os órgãos do Estado e, finalmente, f) deve existir prestação de contas (*accountability*) ao cidadão (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO, 1998).

Quadro 2 - PDRE – Estrutura e Gestão

Setor	Objetivos Específicos
Núcleo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir o aumento da efetividade; - Modernizar a administração burocrática mediante políticas de profissionalização, de carreiras e salários, concursos anuais, programas de educação continuada, fomento da cultura de avaliação de desempenho; e - Desenvolver a capacidade de gerir contratos com agências autônomas, bem como com as Organizações Sociais.
Atividades Exclusivas	<ul style="list-style-type: none"> - Transformar em agências autônomas as entidades com poder de Estado, geridas por contrato de gestão, com autonomia para gerenciar os recursos humanos e financeiros à sua disposição e condicionados ao cumprimento de objetivos/resultados e ao acompanhamento de indicadores de desempenho; e - Promover a aplicação de mecanismos de formulação e de avaliação de políticas públicas que priorizem a participação e o controle social.
Atividades não-exclusivas	<ul style="list-style-type: none"> - Transferir serviços para o Terceiro Setor ou entidades sem fins lucrativos de direito privado, mediante contratualização; - Garantir autonomia e responsabilização aos gerentes; - Promover o controle social sobre os serviços;

	<ul style="list-style-type: none"> - Manter financiamento público e auferir recursos oriundos de serviços próprios e doações; - Aumento da eficiência e da qualidade dos serviços.
Setor de Produção	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade do processo de privatização; - Reorganizar e fortalecer as entidades de regulação dos monopólios naturais e dos privatizáveis; e - Implantar contratos de gestão nas empresas nacionais

Fonte: Revista do Serviço Público – RSP, 2002

Paralelamente à reforma organizacional, ocorreu a implementação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP, instituído em 1990, como o principal instrumento da implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. O programa propôs-se a introduzir mudanças no setor público, orientadas pelos valores e comportamentos preconizados pela Administração Pública Gerencial, e, ainda, a viabilizar a revisão dos processos internos da Administração Pública, com vistas à sua maior eficiência e eficácia (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO, 1997).

O PBQP tem os seguintes objetivos: a) contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos por meio da institucionalização dos seus princípios, com ênfase na participação dos servidores; b) apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados. (MARE, 1997, p. 16).

Dentre as diretrizes do projeto estratégico de Reestruturação e Qualidade do Poder Executivo Federal encontra-se ainda a avaliação do modelo de gestão do Poder Executivo Federal, a partir dos critérios de excelência adotados pelo Prêmio Nacional da Qualidade: gestão de pessoas e de processos e resultados institucionais; a utilização de indicadores de desempenho, visando maior eficiência com ênfase na redução de custos e no aumento da qualidade dos serviços prestados.

De acordo com o PBQP, a qualidade tem na gestão dos processos o seu centro prático de ação e compreende a definição clara dos clientes e usuários do

serviço público. Trabalhar com processos, por sua vez, implica identificar conjuntos de tarefas que, independentemente das funções a que se refiram, gerem produtos e serviços que agreguem valor ao cliente. A certificação, no contexto da gerência de processos, surge como um instrumento fundamental de classificação do grau de qualidade e eficácia desses processos, conferindo uma espécie de selo de qualidade não apenas pelos resultados obtidos, mas pela garantia de continuidade na produção dos resultados esperados que o processo oferece por estar adequado aos princípios da qualidade.

1.3. Estado Como Ente Regulador

Majone (1999) considera que o consenso social-democrático sobre o papel beneficente do Estado positivo, ou Estado intervencionista - planejador, produtor de bens e serviços e como empregador, começou a desmoronar a partir da década de 1970. O desemprego e a crescente taxa de inflação eram cada vez mais vistos como parte do problema do desempenho econômico insatisfatório do governo. Segundo a autora,

várias são as mudanças estruturais elencadas por um pacote de estratégias básicas: a privatização, a liberalização e a desregulação, a austeridade fiscal, todas essas estratégias concorreram para limitar o papel do Estado intervencionista ou positivo, ao mesmo tempo em que reduziu o seu poder de tributar e aumentou o seu poder normativo com o papel regulador (*IBIDEM*, 1999, p. 6).

A globalização e a integração econômica e monetária dentro da União Européia promoveram a erosão da própria base do Estado positivo. Em suma, o ativismo do Estado positivo é crescentemente limitado por uma variedade de fatores internacionais, europeus e domésticos (*IBIDEM*, 1999).

Para Farias e Ribeiro (2002), foi no projeto de Reforma do Governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, que foi adotado um conjunto de medidas para o ajuste estrutural da economia, incluindo a aceleração dos processos de abertura econômica e de privatização, associado a uma reforma institucional do Estado direcionada a um Estado regulador da oferta de serviços públicos e promotor

de políticas sociais. É dentro deste contexto que surgem as primeiras experiências de agências reguladoras.

Para Battaglia (2005), a reforma do Estado envolve múltiplos aspectos. O ajuste fiscal devolve ao Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas. Através da liberalização comercial, o Estado abandona a estratégia protecionista. Para o autor, o programa de privatizações reflete a conscientização da gravidade da crise fiscal e da correlata limitação da capacidade do Estado de promover poupança forçada por intermédio das empresas estatais. Por esse Programa, transfere-se para o setor privado a tarefa da produção que, em princípio, este realiza de forma mais eficiente.

E, finalmente, por meio de um programa de publicização, transfere-se para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos do Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle. Desse modo, o Estado reduz seu papel de executor ou prestador de serviços, mantendo-se entretanto, no papel de regulador e provedor ou promotor destes serviços.

Já na visão de Marques Neto (2005), as Agências Reguladoras, inserem-se como uma pequena parte de um processo muito mais amplo, criadas com algumas características próprias e com a finalidade específicas de exercer a regulação sobre setores da economia onde isto se faça necessário. Diz ainda, que é a parte mais visível de um processo de mudança da forma do estado regular a atividade econômica e de se relacionar com a sociedade.

Matias Pereira (2007) considera que o Estado como poder político possuidor de estrutura organizacional é o garantidor da regulamentação das leis que ampara e intervém no processo de mudanças do papel do Estado, deixando de ser produtor para assumir a função de ente regulador. Neste sentido, a criação de agências reguladoras nasceu da necessidade de normatizar os setores dos serviços públicos delegados e buscar o equilíbrio e harmonia entre o Estado, os usuários e os delegatários.

Majone (1999, p.13) acrescenta ao que foi colocado quando afirma que:

o governo indireto envolve não apenas uma estrutura de responsabilidades, mas também novas formas de controle e de responsabilização. Se os formuladores de política desejam controlar as agências e outras

organizações que operam com certa autonomia, devem fazê-lo através de arranjos contratuais e por meio de regras e regulamentos.

A criação dessas entidades está relacionada com a necessidade em ofertar maior garantia à segurança jurídica das empresas que realizaram investimentos a longo prazo. Possibilita que ocorra a persecução de políticas públicas de longo prazo, imunes às pressões políticas por parte dos governantes, que em muitos casos aspiram obter resultados de curto e médio prazo nas suas ações (*IBIDEM*, 1999).

As agências reguladoras possuem competências e características específicas, que as tornam diferenciadas, do seguinte modo: a) competências regulatórias como sendo atribuições normativas, administrativas e contratuais, pelas quais o Estado, controla, determina ou influencia o comportamento dos particulares; b) a nomeação dos membros do seu colegiado diretor necessita contar com a prévia aprovação do Poder Legislativo; c) autonomia orgânica, pois seus dirigentes são nomeados por prazo determinado, vedado a exoneração sem justa causa e sem prévio contraditório; e d) autonomia funcional, tendo em vista que seus atos não podem ser revistos pelo Poder Executivo, que apenas pode fixar as diretrizes gerais de políticas públicas a serem seguidas (*IBIDEM*, 2007).

Em síntese, a nova ordem econômica, a globalização e a crise do Estado, nos anos 80, foram fatores determinantes para a reforma do Estado e para a introdução de novos modelos de gestão adotados no Brasil, o que implicou em mudanças estruturais e desencadeou o processo de modernização da Administração Pública. Além disso, a utilização do programa de qualidade como instrumento dessa reforma introduziu o cuidado com os processos para a ampliação da eficiência da máquina administrativa pública.

A gestão por processos é o tema a ser desenvolvido no capítulo seguinte desta dissertação.

2. GESTÃO POR PROCESSO

Na década de 1990 as empresas buscavam resolver seus problemas de produtividade implantando a Gestão da Qualidade Total por meio do gerenciamento da rotina. O modelo de organização orientado por processos passou a ser considerado como alternativa mais adequada para promover uma maior efetividade organizacional. O pressuposto foi o de que nessa forma de organização ocorresse uma eliminação de barreiras dentro da empresa, possibilitando a visualização da organização como um todo e uma maior inter-relação entre os diferentes agentes da cadeia de valor (cliente, fornecedor, executores do processo). O capítulo aborda os conceitos da gestão por processos, os estágios das empresas em direção à organização por processos, os controles dos processos e, por fim, a apresentação de abordagens metodológicas para estruturar uma organização por processos.

2.1. Conceito e Tipos de Processo

Harrington (1993) define processo como qualquer atividade ou conjunto de atividades que adiciona valor a um *input* e gera um *output* a um cliente específico. Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia e é típica dos adeptos do aperfeiçoamento dos processos industriais. Nessa visão, os processos também têm início e fim bem determinados.

Para FNQ (2008), os processos se constituem de um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas numa seqüência determinada, vão conduzir a um resultado esperado que atenda as necessidades e expectativas dos clientes. Estes processos se inter-relacionam entre si formando um conjunto de processos na organização; uns se constituem em entradas e outros em produtos. Para Gonçalves (1998), existem três categorias básicas de processos empresariais.

Os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e que viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio e, por sua vez, os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações, incluindo as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Harrington (1993) classifica os processos, separando-os em processos de produção dos bens e serviços, processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos.

Davenport e Short (1990 *apud* Gonçalves, 2000) classificam os processos nas empresas como internos (quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) ou externos. Os processos podem, também, ser inter ou intra-organizacionais (quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização).

Duas características principais dos processos são fundamentais: a interfuncionalidade e o fato de terem clientes. Quanto à primeira, a maioria dos processos importantes das empresas (especialmente os processos de negócio) atravessa as fronteiras das áreas funcionais, embora alguns processos possam ser inteiramente realizados dentro de uma unidade funcional. Por isso mesmo, são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais ou interdepartamentais. Também são conhecidos como processos “horizontais”, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações estruturadas funcionalmente (GONÇALVES, 2000)

Cruz (2005, p. 78), por sua vez, explica que todo processo é composto de atividades, sendo definidas como um:

conjunto de procedimentos, normas e regras, mão-de-obra e tecnologias cujo o objetivo é o de processar as entradas para produzir parte do produto de um processo, a fim de atender aos objetivos de sua função dentro da organização.

2.2. Gestão por Processo

Sordi (2008, p. 14) observa que a forte redução do tempo entre transações de negócios, verificados a partir da última década do século XX, provocou sensível diminuição de tempo e espaço entre a gestão das empresas e seu público consumidor, entre a gestão das empresas e seus parceiros e fornecedores, expondo as fragilidades dos modelos de gestão empresarial praticados até então, todos dotados de forte direcionamento e especialização às áreas funcionais das organizações.

Afirma ainda que os princípios da Administração Científica provocaram a proliferação das estruturas organizacionais verticalizadas, nas quais a especialização dividiu o trabalho em funções, criando dutos verticais de gestão, que culminaram com distanciamento das empresas dos seus objetivos de negócios. Conseqüência disso foram as grandes estruturas organizacionais com elevado níveis hierárquicos, prevalecendo a especialização e o trabalho individual, com foco intenso na busca da eficiência funcional e a perda da visão do negócio (*IBIDEM*, 2008).

Na visão de Maranhão (2004), a busca por melhorias estruturais e consistentes tem feito com que as organizações passassem a analisar suas atividades em termos de processos de trabalho e não em funções, áreas ou produtos.

Contudo, a abordagem por processos ainda não é uma proposta bem compreendida pelos empresários, uma vez que:

Muitas empresas têm integrado seus processos principais, combinando atividades e eliminando aquelas que não agregam valor, mas apenas algumas modificaram essencialmente o modo pelo qual administram suas organizações. O poder na maioria das empresas ainda reside em unidades verticais – às vezes em produtos, outras vezes em funções – e estes feudos ainda guardam com zelo seu campo, seu pessoal e seus recursos. (HAMMER, 1999 *apud* MARANHÃO, 2004, p. 37).

A abordagem por processo implica numa atenção ao processo no sentido de melhorar a forma de atuação do trabalho, para garantir um resultado satisfatório para o cliente (MARANHÃO, 2004). Neste sentido, não existe um produto ou um

serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço:

os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. Em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo (DAVENPORT, 1994 *apud* MARANHÃO, 2004, p. 38).

A organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante, sendo importante para sinalizar quem são os responsáveis pelos grandes processos organizacionais.

Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

Maranhão (2004) afirma que a adoção de uma estrutura baseada em processos significa atribuir menor ênfase às relações hierárquica/funcionais da organização, abandonando a orientação pela dinâmica das principais funções organizacionais (compras, finanças, logística etc.), que gera uma gestão fragmentada, onerosa e que não atende adequadamente ao cliente.

Gonçalves (2000) acredita que a centralização das empresas nos seus processos levará a desenhos organizacionais muito diferentes dos que conhecemos atualmente. O primeiro estágio é o de redistribuir os recursos humanos e técnicos das empresas ao longo dos processos de negócio. As parcerias e as redes de empresas estão surgindo como um segundo estágio desse movimento de reforma conceitual. Essa renovação organizacional seguirá caminhos ainda mais radicais. É de se prever o fim das relações entre empresa e empregados, a redefinição do modelo de distribuição de responsabilidades e poderes e o realinhamento constante dos recursos organizacionais para adaptar os desafios internos e externos.

A adoção da gestão por processos requer que toda a estrutura organizacional seja revista nessa perspectiva, os recursos e os fluxos de trabalho

são organizados em função dos processos da empresa. A adoção desta estrutura implica definir os processos de negócio e de suporte com os respectivos responsáveis, rever os fluxos de trabalho visando a redução de atividades que não agregam valor e garantir que a organização, e realização do trabalho estejam em consonância com os propósitos da organização” (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE/FNQ, 2008, p. 13).

Para FNQ (2008) os processos que agregam valor para a organização são aqueles que geram benefícios para os clientes, para o negócio da organização e para as outras partes interessadas. Qualquer processo, do mais simples ao mais complexo, que não agregue valor para a organização, deve ser considerado desnecessário e eliminado.

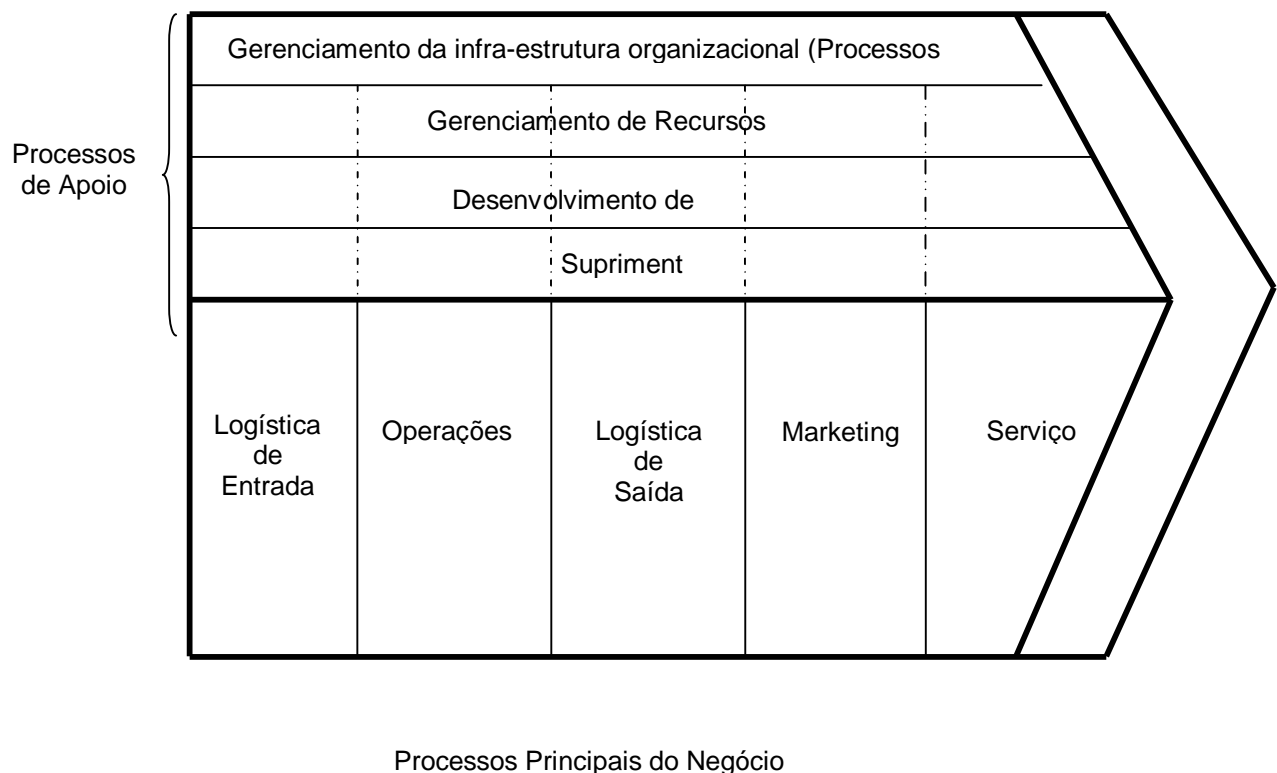


Figura 1 - Cadeia de Valor

Fonte: Adaptação de PORTER, Michael E., 1992

Figura 1 - Cadeia de Valor

Fonte: Adaptação de PORTER, Michael E., 1992

De acordo com Porter (1992), os processos de agregação de valor são classificados em dois grandes grupos: processos principais do negócio e processos de apoio. Os tipos de processos pertencentes a essas duas categorias são indicados pelo autor na sua ilustração do conceito original de Cadeia de Valor, conforme figura acima.

De acordo com a recomendação desse autor, a organização deve identificar seus processos de agregação de valor, considerando o seu mercado de atuação, os seus produtos, o seu modelo de negócio, as suas estratégias, entre outros fatores.

Segundo FNQ (2008), identificados os processos principais do negócio e os processos de apoio, são importantes definir a interação e a seqüência destes processos.

2.3. Estágios da Gestão por Processos

Para Gonçalves (2000) existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos, podendo identificar pelo menos cinco estágios num espectro que vai de um modelo puramente funcional até o modelo essencialmente baseado em processos. As posições intermediárias correspondem a situações em que as empresas apresentam níveis variados de características típicas de organizações por processos.

O Quadro 3 (mais a frente) descreve as várias etapas em que as empresas podem se encontrar em relação à organização por processos e apresenta algumas das características básicas dessas etapas, tanto do ponto de vista do funcionamento como dos limites que as empresas podem atingir em termos de negócios.

Segundo Gonçalves (2000), cada empresa atualmente se encontra em algum desses estágios e pode decidir passar para outro estágio que seja mais adequado às suas operações e perspectivas. Algumas empresas realmente evoluem de um estágio para outro ao longo de um trajeto. Outras passam diretamente de uma posição pouco evoluída para outra bem mais avançada. Nessa ótica, é importante que se tenha um quadro de referência que auxilie na avaliação do estágio de evolução da empresa em direção a organização por processos.

Para Gonçalves (1998), mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (reunir as partes da empresa em menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para diminuir gastos com transporte, armazenagem e deslocamento).

Quadro 3 – Os Estágios da Evolução para a Organização por Processos

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde Estamos	Processos, que Processos?	Identificamos nossos Processos e Subprocessos	Melhoramos os Processos Essenciais	Redistribuímos nossos recursos Ao longo de nossos Processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um Processo owner	Nossa Organização Foi desenhada Pela lógica Dos nossos processos Essenciais
Comentários	As Empresas sequer se deram Conta Em geral , as Empresas Percebem apenas Os processos de Manufatura, os outros Processos são Acessórios	O foco do esforço Ainda está nas Funções Os processos são Enquadrados na Estrutura Funcional A abordagem é Ampla demais A forma de trabalho É provavelmente Antiga	As empresa ainda Raciocinam por funções, Mesmo que conheçam Bem seus Processos O uso de case managers Pode melhorar o Contato com o Cliente O poder ainda Reside nas unidades	Ainda é um remendo, Construído sobre uma Estrutura antiquada As empresas começam A obter Resultados Da ênfase em processos Mas com um alto Desconforto na Organização Implantação da nova organização	É a forma de Organização Indicada para a Gestão por processos Áreas funcionais Praticamente Não existem As metas e métricas São definidas Para os Processos
Até onde dá para Ir em termos de Negócio	Enquanto o assunto É pura manufatura, As chances de Aperfeiçoamento Radical são	Aperfeiçoamento De Gargalos e Obtenção de Melhoras de Eficiências Pontuais	Aperfeiçoamento dos Processos essenciais Cortando as Atividades e funções que não agregam Valor	Gestão de alguns Processos isolados e Integração com Processos Auxiliares	Gestão integrada Dos processos Essenciais

Fonte: GONÇALVES, 2000, p. 14.

O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas também leva ao desenvolvimento da função do “dono do processo”, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento adequado ao fluxo do processo, a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo, a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo.

2.4. Controle dos Processos

Para Harrington (1993), estabelecer controles e metas no processo total assegura a concentração naquilo que quer melhor. Para ele o controle requer sistemas de medição e que esses devem obedecer a critérios de medição, que é a eficácia, a eficiência e a adaptabilidade.

A medição da eficácia compreende a aferição da extensão (ou grau) com que as saídas do processo ou sub-processo atendem às necessidades e às expectativas de seus clientes. Um sinônimo para eficácia é qualidade. A eficácia exerce impacto sobre o cliente. A medição de eficiência significa a extensão com que a demanda de recursos é minimizada e o desperdício é eliminado, na busca da eficácia. Produtividade é a medida da eficiência. A medição de adaptabilidade é a flexibilidade de o processo atender às expectativas futuras de mudanças do cliente e às exigências atuais das solicitações especiais dos clientes individuais.

Harrington (1993) diz que a medição é importante para o aperfeiçoamento por diversos motivos:

Concentra a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão da organização; mostra a eficiência com que empregamos nossos recursos, sem contar que ajuda a estabelecer metas e monitorar tendências; fornece dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros e identifica oportunidades para aperfeiçoamento contínuo. A medição ainda proporciona aos funcionários uma sensação de realização e fornece meios de se saber se está ganhando ou perdendo. Por fim, ajuda a monitorar o desenvolvimento.

Estabelecer um sistema de medições no processo não é o suficiente, deve-se concentrar a atenção nos sub-processos, nas atividades e tarefas que pertencem ao processo total, monitorar o desempenho no nível inferior e identificar o tempo do ciclo do processo que permeia entre as áreas (HARRINGTON, 1993). As exigências de qualidade do processo serão cumpridas se esses pontos tiverem medições de eficácia em todas as atividades dentro do processo.

Para FNQ (2008), o controle é realizado por meio de indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com os padrões (metas) previamente estabelecidos. O autor define que o indicador de desempenho mede

ou quantifica as entradas, o processamento e as saídas dos processos, permitindo o seu monitoramento durante a execução e após a conclusão do mesmo.

Maranhão (2004) ressalta que os indicadores de desempenho são instrumentos poderosos e vitais para a gestão. Nos modelos de gestão por resultados os indicadores podem ser associados a diferentes níveis hierárquicos de resultados esperados, o que implica no uso de indicadores de eficácia, de desempenho, de produto e de processo ou atividades. Outro aspecto é que, quando os indicadores são bem selecionados, fortalecem a necessidade de os processos funcionarem de forma padronizada, ou seja, promovem o alinhamento da organização.

2.5. Abordagens Metodológicas para o gerenciamento de processos de negócio

A literatura especializada propõe vários modelos para orientar o gerenciamento de processos de negócios. Apresentaremos aqui dois (02) modelos. Os critérios básicos de seleção foram disponibilidade e quantidade de citações dos respectivos autores em outros trabalhos.

i) Modelo de Kirchmer (2006) e Jost & Scheer (2002), descreve as fases que compõe o Ciclo do Gerenciamento de Processos de negócios. A figura abaixo, apresenta as etapas que compõe o Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – Business Process Management / Roquemar de Lima Baldam [et. al.], 2007, p. 55 a 57)

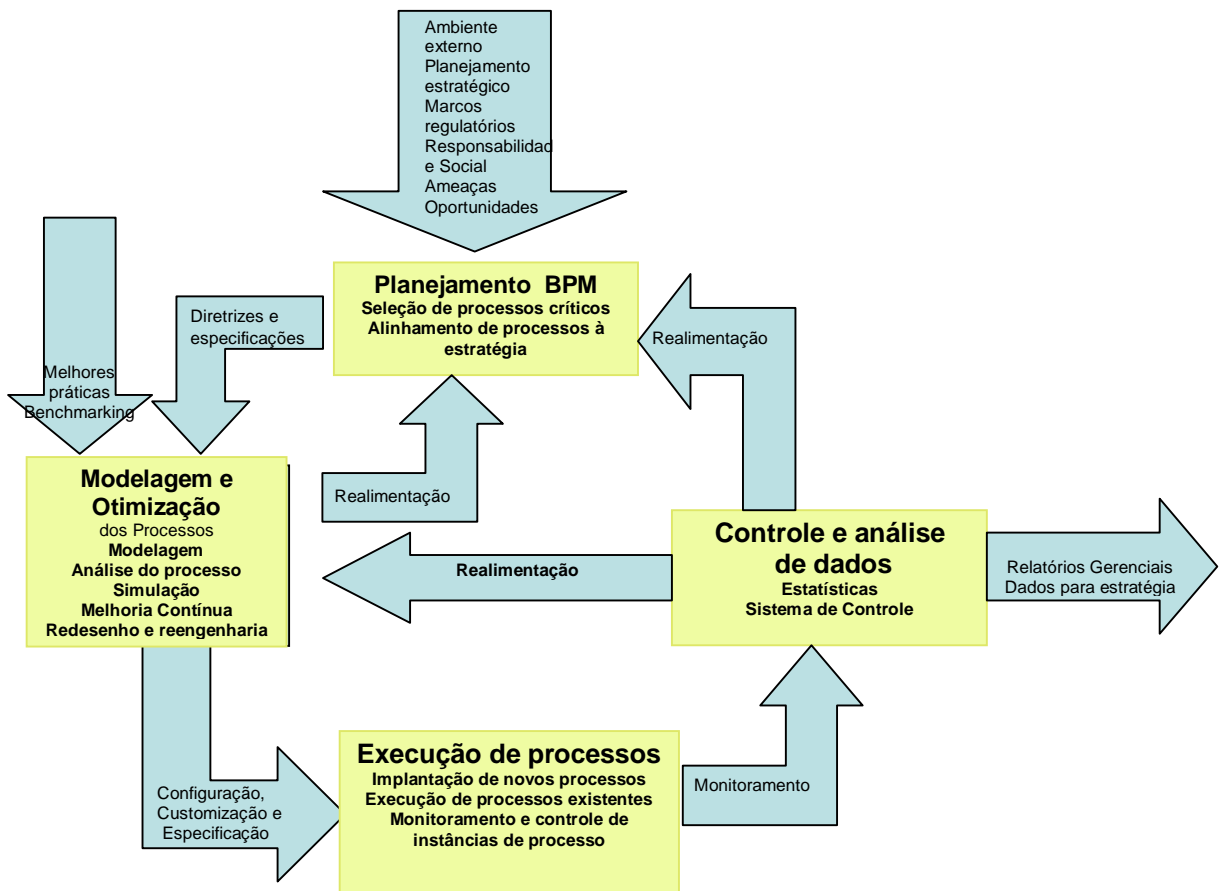


Figura 2 – Ciclo de BPM adotado no Livro – Gerenciamento de Processo de Negócio

Fonte: Roquemar... [et al.], p. 56, 2007

No Planejamento, o propósito é definir as atividades que contribuirão para o alcance das metas organizacionais (das estratégias às operacionais), como verificação dos pontos de falhas nos processos que causam danos à organização, definição de planos de ação para implantação, definição dos processos que necessitam de ação imediata (através de resultados de BSC³, SWOT⁴, Pareto⁵,

³ BSC: Balanced Scorecard é uma metodologia desenvolvida, em 1992, pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, hoje amplamente disponível e aceita. Seus passos incluem definição da estratégia empresarial, gerência de negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade. Cada um destes passos é implementado através de indicadores de desempenho.

⁴ SWOT: Força (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threat). A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de Cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nos anos 60 e 70.

⁵ O gráfico de Pareto, também conhecido como Curva ABC, ou 80-20, é baseado no teorema do sociólogo italiano Vilfredo Pareto que, num estudo do século XIX, sobre renda e riqueza, observou que 20% da população concentrava 80% da riqueza nacional. Na teoria administrativa, a curva ABC

dados coletados do controle de processos). Nesta fase, várias etapas são desempenhadas: definir os processos-chave para a estratégia da organização, levantar os principais pontos fracos dos processos em uso na organização, planejar e controlar as tarefas necessárias à implantação, classificar os processos que mereçam atenção em ordem de prioridade.

Na fase de modelagem e otimização de processos, são identificadas as atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (*As Is*) e/ou sobre a proposta de processo futuro (*To Be*); documentar os processos; prover dados de integração entre processos; empregar metodologias para otimizar processos; fazer simulações, inovações e redesenhos; adotar as melhores práticas e modelos de referência; gerar especificações para implementação, para configuração e customização, para execução e controle.

Na terceira etapa que é a execução de processos, são as atividades que garantirão a implementação e a execução dos processos, como implementação dos planos de transferência de tecnologia, treinamentos, ajuste de equipamentos e software, acompanhamento do processo implantado, monitoria e controle da execução de instâncias de processo.

E por último segue a fase do controle e análise de dados, com as atividades relacionadas ao controle geral do processo (por meio de diversos recursos, como uso de indicadores, BSC, métodos estatísticos, diagramas de causa e efeito), gerando informações que posteriormente realimentarão as atividades de otimização e planejamento. Esta fase dá aos tomadores de decisão informações sobre o comportamento dos processos. Se estão sendo realizados conforme planejado, se tendem a se desviar do esperado, se atendem à estratégia organizacional etc. É a etapa em que se procura comparar dados obtidos em processos e montar indicadores gerais que permitirão avaliar o processo.

ii) O modelo de Modelagem, Análise e Redesenho dos Processos de Negócio da Consultoria de Tecnologia da Informação e de Processos – Expertise, define que a melhoria mensurável e sustentável da performance do negócio é obtida por meio de mudanças sincronizadas nos processos, nas regulações (políticas e

regras) e nos recursos de suporte (tecnológicos e humanos). O modelo é composto de oito etapas, a saber.

Definir o contexto do negócio é, basicamente, entender pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, determinar potenciais cenários para o futuro, identificar os *stakeholders*, documentar princípios e valores e definir indicadores de performance.

Arquitetar e alinhar seriam identificar processos de negócio, construir a arquitetura de processos, identificar tecnologias estratégicas, definir requisitos físicos das instalações, determinar capacidades humanas, determinar oportunidades de alinhamento e restrição.

Estabelecer escopo é definir objetivos de melhoria do projeto, selecionar processos para revisão, formular propósito e visão do processo, estabelecer limites do processo, identificar entradas e saídas, construir mapa de contexto do processo e determinar o escopo de análise.

Depois, entender (mapear, medir e diagnosticar) significa montar equipe para o mapeamento, mapear os processos existentes, medir a performance dos processos, elaborar diagnóstico dos processos, identificar oportunidades de melhoria.

Quinta etapa seria renovar: realizar *Benchmarking* de processos e tendências, definir critérios de avaliação, obter conhecimento dos recursos de suporte, inovar processos, modelar os processos renovados, desenvolver estratégia de transformação.

Redesenvolver corresponde à execução do projeto para o desenvolvimento de alternativas aprovadas, considerando que estas envolvem mudanças em políticas e regras, papéis e atividades, estrutura organizacional, RH, instalações e tecnologia. Por sua vez, implementar corresponde a colocar em funcionamento todas as modificações propostas e desenvolvidas e, por fim, melhorar e educar constantemente seriam a etapa final.

Diante do exposto, observa-se que as organizações vêm passando por vários estágios, buscando reordenar-se através do repensar de seus processos de trabalho para garantir resultados satisfatórios e alinhamento constante dos seus recursos organizacionais.

O próximo capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, caracterizando-a e descrevendo os procedimentos metodológicos utilizados (o perfil dos participantes e os critérios utilizados para desenvolver o estudo).

3. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Neste capítulo é descrita a estratégia metodológica da pesquisa, utilizada para analisar o redesenho do processo de arrecadação de tributos da Sefaz-Ce, realizado no período de 2000 a 2002, com vistas a investigar a sua contribuição para a melhoria do processo da arrecadação e para o desempenho das atividades da Secretaria.

3.1. Natureza da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa configurada teoricamente como exploratória e descritiva. Exploratória pelo fato de possibilitar ao pesquisador, apoiado numa teoria, ampliar os seus conhecimentos sobre um determinado problema e aprofundar o estudo sobre uma realidade específica, objetivando torná-la mais explícita, ou ainda construir hipóteses para novos estudos (TRIVINOS, 1987).

A pesquisa tem ainda caráter descritivo “porque busca descrever com exatidão, os fatos, características e fenômenos de uma realidade estudada e estabelecer possíveis relações entre variáveis” (TRIVINOS, 1987 e GIL 1994).

Para possibilitar o contato com o tema foi adotado o estudo de caso como principal estratégia da pesquisa. Segundo Yin (1994), o estudo de caso possibilita uma análise aprofundada de um sistema, com vistas a auxiliar na formulação de hipóteses para a realização de pesquisas conclusivas. Além disso, é um modo de pesquisa empírica, próprio para investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, como é o caso deste trabalho.

3.2. Coleta de Dados

Para a coleta de dados foram empregadas técnicas ou recursos distintos, de modo a reunir um conjunto razoável de informações. A vantagem de utilizar

diferentes recursos de pesquisa está no fato de coletar informações que, de outro modo, não seriam possíveis de serem obtidas.

Neste sentido, basicamente foi feita uma pesquisa documental e um estudo de campo, para se aproximar da realidade e opiniões dos sujeitos envolvidos na pesquisa, funcionários ou clientes da SEFAZ, no processo de arrecadação.

Em uma pesquisa documental é possível ter uma compreensão do caráter formal de uma instituição, normas e regras, funções e objetivos diversos. Assim, é possível averiguar os registros oficiais acerca do redesenho do processo de arrecadação já ocorrido. Por sua vez, a pesquisa de campo possibilita aproximar-se das opiniões e experiências dos sujeitos do estudo, neste caso específico, a satisfação dos servidores e contabilistas diante do redesenho mencionado.

A pesquisa documental baseou-se na avaliação de documentos internos, leis e decretos que regem a estrutura e o funcionamento da Organização, bem como relatórios de atividade e jornais internos. Com efeito, este foi um recurso complementar imprescindível na compreensão da Instituição. Esses documentos referem-se aos resultados da arrecadação, ao seu processo e aos trabalhos desenvolvidos para seu redesenho e gestão.

Duas foram as pesquisas de campo realizadas, ambas constituindo-se de entrevistas com apoio de questionários estruturados. (Apêndices II e III). Essa estratégia seguiu a recomendação de Lakatos & Marconi (2001), segundo ao qual em entrevistas estruturadas o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, ao estilo dos estudos quantitativos.

Os questionários contemplam questões elaboradas com o uso de escala Likert de 4 pontos (MALHOTRA, 2001), sendo composto de duas partes: a primeira objetiva caracterizar o respondente e a segunda identificar o grau de satisfação dos sujeitos pesquisados em relação às mudanças ocorridas no processo de arrecadação da SEFAZ/CE.

3.2.1. Pesquisa junto aos funcionários

A pesquisa junto aos servidores fazendários investiga a percepção destes acerca das mudanças ocorridas no processo de arrecadação de tributos na

SEFAZ/CE, na ótica da otimização dos recursos humanos e tecnológicos. O questionário foi aplicado junto aos servidores lotados nas células de execução da Administração Tributária em Fortaleza, Maracanaú, Sobral e Juazeiro, pois se trata de unidades localizadas nas cidades e regiões de maior importância em termos da arrecadação estadual.

O universo dos servidores envolvidos com o redesenho dos processos nessas unidades é de 183 pessoas. O tamanho da amostra é calculado com base em Gil (1994), de acordo com a fórmula e os parâmetros abaixo:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{[(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q]}$$

Onde:

n = tamanho da amostra;

Z = desvio padrão normal;

p = proporção de servidores fazendários envolvidos na revisão do processo de arrecadação;

q = 1- p;

N = tamanho da população;

e = erro máximo admitido.

Levando em conta N = 183, e adotando os parâmetros definidos para o cálculo da amostra, que são típicos para pesquisas sociais - ; $Z_{\alpha} = 1,96$; p = 50%; q = 50%; e $e = 0,05$, estima-se um tamanho da amostra como:

$$n = [(1.96^2) * 0.5 * 0.5 * 183] / [(0.05^2) * 182 + (1.96^2) * 0.5 * 0.5] = 124,17 = 124$$

A Tabela 1 apresenta os princípios dados relativos ao universo e a amostra da pesquisa, com suas respectivas proporções por local de coleta da amostra.

Tabela 1. Universo e amostra da pesquisa com os servidores

LOCAL	SERVIDOR (CLIENTE INTERNO)	PERCENTUAL	DISTRIBUIÇÃO
	(Universo)		AMOSTRAL
Fortaleza	125	68,31	85
Maracanaú	18	9,84	12
Sobral	22	12,02	15
Juazeiro	18	9,84	12
TOTAL	183	100,00	125

Fonte: SEFAZ/CE

3.2.2. Pesquisa junto aos contabilistas

A percepção do cliente externo é feita a partir da investigação do seu contador, profissional que tem atualmente relacionamento mais estreito com a SEFAZ/CE e que se utiliza diretamente dos serviços que são oferecidos.

O universo dos contabilistas cadastrados na SEFAZ, nas praças selecionadas para a realização da pesquisa é de 95 profissionais. Em vista do tamanho deste universo, decidiu-se pela aplicação do censo, considerando que a redução de respondentes obtida com o cálculo da amostra para uma população finita é de apenas 18 pessoas. A distribuição dos contabilistas pelas unidades pesquisadas é apresentada a seguir:

Tabela 2. Universo da pesquisa com os contabilistas

LOCAL	CONTABILISTA (Universo)	PERCENTUAL
Fortaleza	38	40,00
Maracanaú	17	17,89
Sobral	22	23,16
Juazeiro	18	18,95
TOTAL	95	100,00

Fonte: SEFAZ/CE

3.3. Análise e tratamento dos dados

Para viabilizar a análise dos dados, foi utilizado o programa *Microsoft Excell 2002 for Windows* e o programa *SPSS*, em que foi desenvolvida tabulações e cruzamentos das variáveis tratadas na pesquisa, originando tabelas e gráficos que nortearam parte da análise do trabalho.

Como os entrevistados estão lotados nas unidades fazendárias distribuídas em Fortaleza e interior do Estado, decidiu-se enviar via internet os questionários dos servidores lotados no interior do Estado, com memorando (APÊNDICE I), o qual relata os objetivos da pesquisa e algumas recomendações de preenchimento, conforme modelo anexo. Em Fortaleza a pesquisadora aplicou o questionário nas unidades fazendárias.

A seleção dos servidores que receberam o questionário via internet se deu a partir de lista de servidores por unidade, disponibilizada a pedido da pesquisadora pela Cenor – Célula de Informações e Normas, que efetua o controle das lotações de pessoal do corpo funcional e o cadastro de e-mails da SEFAZ/CE.

Com relação aos Contabilistas foram realizados o mesmo procedimento de envio do formulário via internet e a seleção se deu a partir de relatório do Sistema de Cadastro Geral da Fazenda que detém registro das empresas.

Foi constatada grande dificuldade das pessoas de retornarem os formulários respondidos, ocasionados possivelmente por desinteresse ou descrédito no método de pesquisa.

Como resultados foram tabulados 60 (sessenta) questionários dos 125 enviados aos clientes internos, portanto menos 65 (sessenta e cinco) que perfaz mais de 50%; e dos 95 formulários enviados aos clientes externos retornaram apenas 40 (quarenta), novamente menos de 50% ou seja, menos 55 questionários sem resposta, o que não comprometeu o resultado da pesquisa; para os propósitos do estudo, a amostra foi suficiente para o que se pretendia saber.

4. ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS NA SEFAZ/CE

Neste capítulo são abordados os objetivos e as características do PNAFE, as fases de implementação da metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócio - GPN e análise dos resultados do projeto de redesenho da arrecadação na SEFAZ/CE. Por fim, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada juntos aos servidores e contabilistas.

4.1. Programa Nacional de Apoio à Administração para os Estados Brasileiros - PNAFE

O Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros - PNAFE surgiu como resposta à necessidade de melhor aparelhamento das máquinas de administração tributária e financeira dos estados brasileiros.

O objetivo do programa tem sido o de assegurar o fortalecimento e a modernização das administrações fiscais dos estados, para que adotem os instrumentos da gestão eficaz do Sistema Fiscal brasileiro, promovendo, em consequência, a racionalidade e a transparência no manejo dos recursos públicos por parte dos estados.

A principal característica do PNAFE é ser um programa de fortalecimento institucional voltado para a melhora qualitativa e quantitativa da arrecadação tributária, com maior justiça fiscal e para a otimização do gasto público, ao mesmo tempo em que contribui para a recuperação da capacidade de investimento dos estados.

Em termos mais específicos, o Programa busca a modernização dos processos de arrecadação, declaração, cadastro, fiscalização, cobrança administrativa e judicial, contencioso administrativo e judicial, atendimento ao contribuinte, legislação e estudos econômico-tributários.

Os investimentos no âmbito do Programa abrangem as categorias de Consultoria, Capacitação, Recursos de Informática, Equipamentos de Apoio e Infra-Estrutura Física, cujos limites referenciais percentuais para alocação de recursos varam de 30 a 10%, conforme a finalidade.

Além disso, o Programa apóia a execução de projetos de modernização fiscal dirigidos à:

- i) melhoria dos mecanismos legais, operacionais, tecnológicos e de gerência;
- ii) integração e fortalecimento da administração financeira, auditoria e controle interno;
- iii) efetivo e integral controle do sistema tributário, contemplando instrumentos mais eficazes destinados à agilização e integração dos órgãos públicos envolvidos na cobrança da dívida tributária.

No Estado do Ceará, a SEFAZ/CE aderiu ao PNAFE celebrando um contrato da ordem de US\$ 14,7 milhões, cabendo ao Governo do Estado a contrapartida de US\$ 14,8 milhões, totalizando US\$ 29,5 milhões para investimento até março de 2003.

No período de 1997 a 2001 a SEFAZ/CE realizou uma série de transformações organizacionais importantes, com os recursos oriundos do PNAFE, nas áreas do: modelo de gestão, tecnologia e infra-estrutura da informação, consultoria, equipamentos de apoio à fiscalização e atendimento ao contribuinte.

Na área da tecnologia da informação, que se revelou crucial para o atingimento dos objetivos pretendidos, foram feitos investimentos na expansão da rede de informática para uso da intranet, desenvolvimento de projetos para modernidade do parque tecnológico instalado, aquisição de soluções para a melhoria de processos e da arrecadação, e aperfeiçoamento da fiscalização dos tributos estaduais. Contemplou ainda Programa de Educação Tributária – PET/CE o redesenho de processo e a capacitação dos servidores.

Quadro 4 – Efeitos e Impactos do projeto

PLANEJADO	ALCANÇADO
I - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO - Planejamento Estratégico - Plano de Comunicação Institucional - Fortalecimento dos Recursos Humanos e da capacitação técnica e gerencial - Redesenho de Processos	- Criação de um grupo para fazer análise de cenários prospectivos com foco econômico para definição das melhores estratégias visando o crescimento da arrecadação - Inovação e estruturação efetiva da área de comunicação, criando uma cultura de linguagem unificada entre as unidades da organização - Visibilidade do comprometimento e identificação dos servidores com as atividades desenvolvidas pela organização - Adequação dos serviços e produtos da Secretaria às necessidades do cliente/usuário
II – CADASTRO ÍNTEGRO e EFICIENTE - Controle eletrônico de autorizações	- Avanço na homogeneização dos procedimentos nos processos cadastrais
III – ARRECADAÇÃO IV – COBRANÇA - Pagamentos alternativos - Pagamentos via entidades não financeiras - Receita validada on line - Guias validadas	- Adoção de políticas consistentes proporcionando, ao cliente, acessibilidade aos diversos meios de cumprimento da obrigação principal
VI – FISCALIZAÇÃO	- Ampliação de parâmetros éticos e transparência nas ações de fiscalização
VI – INTEGRAÇÃO VII – ATENDIMENTO AO CONTRIBUINTE VIII - DECLARAÇÃO IX- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	- Consolidação de parcerias com outros órgãos facilitando o acesso às informações e a implantação de novos serviços

Fonte: Projeto de Modernização Fiscal do Estado do Ceará

Com as ações realizadas, podem ser citados os seguintes resultados principais:

- Mudanças relevantes no estabelecimento de novas posturas no relacionamento entre o Estado e cidadão através do Programa Nacional de Educação Tributária para a Cidadania – PNEF;

- A implantação de sistemas integrados de gestão fiscal e de intercâmbio de informações como é o caso do Sistema Integrado de Administração Financeira –

SIAFI e o Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços – SINTEGRA;

- Disponibilização de Serviços eletrônicos aos contribuintes, contabilistas, advogados, prefeitos e público em geral;

- Organização do modelo de fiscalização com base na análise do comportamento dos setores, através do confronto do potencial de arrecadação dos setores mais relevantes, de modo a dar maior racionalidade à seleção de contribuintes a serem fiscalizados;

- Controle da fronteira do Estado, com aparelhamento de interligação em rede com servidores centrais e sistemas de informação;

- Criação da área de inteligência fiscal como forma de combater a fraude tributária organizada.

4.2. Processo de Arrecadação dos tributos Estaduais

Os tributos, de acordo com a Constituição Federal, conforme as transcrições abaixo, nunca devem ter seu papel limitado ao financiamento dos gastos do Governo, devendo também desempenhar uma função social e distributivista.

O CTN, em seu art. 3.º, define o tributo como sendo “toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

O 3º da Constituição Federal dispõe que os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil consistem na construção de uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos.

Para Maganhini e Landim (2006) a função social do tributo só atingirá o seu ápice quando o cidadão tiver consciência fiscal, aplicada a seus atos cotidianos, tendo conhecimento do valor arrecadado pelo Estado e do valor e da natureza dos gastos públicos que foram financiados.

Tabela 3. Repasse para o Executivo, Legislativo e Judiciário

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	2005	2006	2007	2008	2009
EXECUTIVO	5.455.700	5.455.700	6.354.825	7.764.241	25.921.958
C MILITAR	4.283	5.336	3.941	6.570	20.130
CASA CIVIL	-	-	33.120	96.206	129.326
CEDE	-	-	55.288	93.367	148.655
CIDADES	-	-	57.543	90.215	147.758
CONPAM	-	-	4.193	8.780	12.973
CONS EDUC	1.440	1.683	1.706	2.431	7.260
CULTURA	25.559	24.132	23.045	34.618	107.353
DPGE	10.621	16.034	22.085	28.327	77.067
ENCARGOS	1.903.708	2.121.887	2.201.483	2.546.986	8.774.063
GAB GOV	10.148	9.318	3.380	4.494	27.340
JUSTICA	47.967	69.543	61.537	97.018	276.065
OUIDORIA	9.233	9.527	1.049	-	19.809
PGE	13.672	18.009	19.959	29.925	81.565
SAS	105.327	124.261	18.444	-	248.031
SAUDE	454.788	550.576	572.635	742.504	2.320.504
DAS	-	-	133.073	160.161	293.234
SDE	92.745	127.595	783	-	221.123
SDLR	49.977	124.130	-	-	174.108
SEAD	62.653	71.716	11.946	-	146.315
SEAGRI	104.362	98.831	-	-	203.193
SECITECE	140.832	176.475	160.698	225.009	703.014
SECON	3.145	4.420	4.897	6.308	18.771
SEDUC	1.130.683	1.295.251	1.368.254	1.598.448	5.392.636
SEFAZ	591.735	622.703	702.393	320.515	2.237.345
SEGOV	49.509	41.557	-	-	91.066
SEINFRA	172.008	191.754	143.223	175.235	682.219
SEJUV	10.716	22.690	-	-	33.406
SEPLAG	-	-	73.717	548.526	622.243
SEPLAN	11.462	14.289	3.363	-	29.114
SEPORTE	-	-	7.162	21.700	28.861
SETE	20.659	26.533	1.511	-	48.702
SETUR	11.030	14.824	6.985	88.630	121.469
SRH	41.338	139.518	30.807	70.647	282.310
SSPDC	375.388	423.857	508.887	-	1.308.132
SSPDS	-	-	-	593.155	593.155
STDS	-	-	116.806	172.673	289.479
VICE GOV	713	741	912	1.794	4.160
JUDICIÁRIO	226.523	254.717	272.047	297.876	1.051.163
T JUSTICA	226.523	254.717	272.047	297.876	1.051.163
LEGISLATIVO	157.462	185.768	214.914	267.324	825.467
ASSEMBLEIA	127.576	150.496	173.716	219.920	671.709
T CONTAS	12.079	14.611	19.260	22.135	68.085
TCM	17.806	20.661	21.937	25.269	85.673
MINISTÉRIO PÚBLICO	87.800	102.374	106.909	115.529	412.611
PGJ	87.800	102.374	106.909	115.529	412.611
Total Global	5.927.484	6.890.050	6.948.695	8.444.970	28.211.199

Fonte: Coordenadoria do Tesouro – COTES/SEFAZ

O ato de recolher tributos vem no decorrer dos anos passando por modificações significativas, em razão da própria evolução do conhecimento de novas técnicas, objetivando sempre a segurança e a agilidade na sua execução, considerando a urgente necessidade de disponibilizar os recursos arrecadados, que devem ser demandados com a maior brevidade pelo poder público, tendo em vista atender a necessidade de revertê-los em investimentos sociais da coletividade.

Por exemplo, no caso do Estado do Ceará, segundo Weyne (2006) o tecido social cearense atingiu um nível de complexidade tal que a população apresenta cada vez mais demandas e necessidades que aumentam a responsabilidade dos que se encontram investidos da função de dotar o governo dos meios e recursos para o atendimento destas aspirações.

Essa preocupação está explícita na missão institucional da SEFAZ/CE: *“captar recursos financeiros para atender as demandas da sociedade”*. Nesse sentido, se dá a importância desse processo, por controlar a arrecadação estadual nas suas diversas vertentes, fazendo o repasse dos recursos aos demais órgãos e entidades para cumprir seu papel institucional e fomentar a aplicação em políticas públicas. Observe-se a Tabela 3 acima, com demonstrativo do montante de valores transferidos pela SEFAZ nos últimos anos:

A Administração Tributária vem ao longo dos anos desenvolvendo esforços com vistas ao aperfeiçoamento e às inovações tecnológicas do sistema de arrecadação, disponibilizando serviços na Internet para fornecer maior agilidade no processo.

4.3. Redesenho do Processo de Arrecadação de Tributos Estaduais

A Metodologia de Redesenho de Processos é uma técnica de aprimoramento organizacional baseada na análise, que aliada ao apoio da tecnologia da informação, permite o alcance de maiores níveis de produtividade em organizações formais de natureza privada e pública.

Adotar a Metodologia de Redesenho de Processos como estratégia da Sefaz-CE foi um dos fatores decisivos para almejar o sucesso da modernização

fiscal. Foi necessário sensibilizar a alta administração de que o processo de redesenho direcionado na geração de resultados quantitativos e qualitativos para a organização daria agilidade a seus processos. A partir daí foram selecionados os macroprocessos de maior relevância do ponto de vista dos objetivos institucionais, ligados ao negócio da organização: arrecadação, fiscalização, previdência e normas.

Considerando a inter-funcionalidade dos diversos processos, os macroprocessos da área tributária formam um grande elo, no qual todos giram em torno do objetivo maior da Secretaria, que é captar recursos para o Estado e, ao mesmo tempo, dizem respeito a todo um conjunto de eventos e situações aos quais os contribuintes estão sujeitos. Isso demonstra significativamente a noção sistêmica a que todas as organizações estão submetidas, independentemente do tamanho que possuem, quer seja quanto ao número de funcionários, aos produtos e serviços por elas desenvolvidos, a complexidade dos seus processos ou quaisquer outros elementos que se possa estabelecer.

Esses macroprocessos contêm os instrumentos que viabilizam a arrecadação de tributos com o fim de suprir o Estado no financiamento de suas atividades institucionais. Afinal, toda e qualquer atividade desenvolvida pelo fisco, seja ela de qualquer dimensão, objetiva criar ou potencializar condições que favoreçam uma melhor atuação da máquina arrecadadora. Isso se evidencia no Decreto no 24.388, de 28 de fevereiro de 1997, em seu art. 1º, parágrafo primeiro:

Constitui, ainda, atribuição da Sefaz definir estratégias e procedimentos necessários à otimização dos recursos públicos, de forma a alcançar níveis mais elevados de eficiência para o cumprimento de sua missão e para a melhoria dos serviços postos à disposição da sociedade (CEARÁ, 1997).

O processo de modernização da máquina arrecadadora deu-se início a partir de 1995, quando ficou evidenciada a importância de se modernizar o controle da arrecadação estadual nas suas diversas vertentes. O novo sistema de arrecadação, denominado Sistema Receita, foi concebido ante duas premissas básicas. Primeira, “todos os documentos de arrecadação deveriam ser emitidos eletronicamente com código de barras”. Segunda, “seria efetuada a tele-transmissão das informações da arrecadação entre as instituições arrecadadoras e a SEFAZ/CE”. A agilidade e a confiabilidade proporcionada por essas premissas foram evidentes, considerando

que buscaram inspiração em sistemas de cobrança privados, amplamente utilizados e eficientes.

Desse modo, o Sistema Receita foi implantado em 2000, instrumento eficiente de monitoramento de suas receitas que possibilitou à SEFAZ/CE o fechamento diário da arrecadação, a inibição de fraudes e a otimização de custos, além de fortalecer a relação fisco e contribuinte, disponibilizando aos clientes novos meios de quitação de seus tributos estaduais como a utilização do *homebank*, débito em conta e auto-atendimento.

O Sistema Receita representou o marco inicial que possibilitou as futuras grandes mudanças que se deram no processo de arrecadação, dado o investimento na infra-estrutura tecnológica que proporcionou as condições favoráveis para as melhorias.

Analisando cada um dos macro-processos, observa-se que o processo de arrecadação é o maior de todos no projeto de redesenho e se refere a três grandes processos: cadastramento de contribuintes, recebimento e processamento de seus documentos, e ainda o recebimento de tributos. Por sua vez, esses se desmembram em mais de sessenta subprocessos (ver anexo I), tais como cadastramento do contribuinte; alterações cadastrais, sejam elas a pedido do próprio contribuinte ou efetuadas de ofício pela SEFAZ/CE; entregas de guias que representam o cumprimento de obrigações acessórias devidas aos contribuintes; processos envolvendo os procedimentos acerca de equipamento emissor de cupom fiscal (ECF); processos que envolvem o recolhimento de tributos, sejam de Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Prestação de Serviços (ICMS), Imposto sobre a Propriedade de Veículo Automotor (IPVA), Imposto sobre *Causa Mortis* e Doação (ITCD) ou de taxas; selagem de nota fiscal; emissão de nota fiscal avulsa, entre outros.

Em novembro de 2002, alguns dos novos processos oriundos do redesenho vinculados à arrecadação começaram a ser implantados. Como exemplos dessas inovações, estão o cadastramento eletrônico, os subprocessos de ECF, o módulo do ITCD, o *data warehouse* da arrecadação, o documento de arrecadação do ICMS frete (DAE/ICMS frete) e a Autorização para Impressão de Documentos Fiscais eletrônica (AIDF-e). Este último subprocesso, inclusive, devido à grande interação da SEFAZ/CE com os seus clientes e parceiros para a consecução dele, já sofreu

ajustes baseados na estratégia de melhoria contínua, buscando, assim, elevar o nível de satisfação dos clientes mediante o seu aprimoramento.

Ainda entre os produtos do redesenho da arrecadação, está a disponibilização no site da SEFAZ/CE do Núcleo de Atendimento Eletrônico (NAE), que representa um importantíssimo avanço na relação da Secretaria com seus clientes externos, e até mesmo com os internos. Nele são disponibilizados diversos serviços, distribuídos em sessões de:

- a) documentos, em que estão inseridos modelos de formulários para impressão e preenchimento manual, bem como modelos de declarações;
- b) serviços, os quais são colocados à disposição dos contribuintes, entre outros, a emissão do documento de arrecadação - DAE, consulta de valores de IPVA, emissão de certidões e certificados, extrato de débitos de contribuintes credenciados, processos cadastrais e até mesmo a legislação tributária para consulta;
- c) informações, ambiente em que são descritas inúmeras informações acerca dos serviços prestados pela SEFAZ/CE, indo desde os que dizem respeito àqueles relacionados ao cadastro, como pedido de cadastramento, alterações cadastrais, baixa cadastral, entre outras (descrevendo inclusive a documentação necessária em cada tipo de processo), aos ECF's, processos de credenciamento e parcelamento;
- d) dúvidas mais freqüentes, em que são listadas perguntas e respostas sobre questões fazendárias. Além destas segmentações, o NAE ainda funciona como um canal de notícias entre a SEFAZ/CE e seus clientes, que se destina à divulgação de matérias de interesse mútuo, como para destacar prazos de entrega de guias, a disponibilização de programas especiais de parcelamento, calendário de pagamento do ICMS, disponibilização de novos serviços, entre tantas outras.

Nesse contexto, vale ressaltar que esses novos processos da arrecadação já começaram a mostrar resultados. Exemplo disso é a considerável redução de usuários que se dirigem às Células de Execução da Administração Tributária – Cexat's, como ocorre na Cexat Centro, que, em 2001 apresentava uma média de

300 atendimentos diários e, nos dias atuais, atende cerca de 180 pessoas, bem como na Cexat de Joaquim Távora, onde os atendimentos diários também sofreram redução na ordem de 17,94% se comparado o primeiro quadriênio de 2005 com o mesmo período de 2004.

Apesar das dificuldades de acesso por parcela da população, o uso da TI contribuiu significativamente para estes resultados, já que o decréscimo da demanda de usuários nas unidades fazendárias está intimamente relacionado à disponibilização de serviços pela Internet, como é o caso do cadastramento eletrônico e da Autorização para Impressão de Documentos Fiscais, em meio eletrônico (AIDF-e), entre outros.

Relativamente ao subprocesso Autorização para Impressão de Documentos Fiscais (AIDF-e), ele se constitui em uma evolução de um procedimento manual, em que havia uma intervenção direta do servidor na avaliação da situação do contribuinte quanto ao cumprimento de suas obrigações tributárias. Essa análise envolvia a pesquisa de vários sistemas corporativos, que demandava tempo, atenção e ainda a subjetividade de cada servidor. Com sua versão eletrônica, esse subprocesso é automatizado, e a análise passa a ser baseada em padrões pré-estabelecidos de verificação das condições dos contribuintes, apesar de, em determinados casos, a solicitação de AIDF-e ficar pendente e passar pela análise de um servidor – por exemplo, quando a quantidade de documentos solicitada é superior à média estabelecida pelo sistema eletrônico.

Também foi decisiva nesta etapa a resistência dos estabelecimentos gráficos que perderam, em um primeiro momento, parte do papel que desempenhavam no antigo processo, já que geralmente eram eles que conduziam até às unidades fazendárias os pedidos de Autorização para Impressão de Documentos Fiscais – PAIDF. No entanto, depois de muita negociação e de busca de alternativas que garantissem a segurança do processo no aspecto de legitimidade do solicitante da autorização de documentos fiscais, foi adicionado ao subprocesso o pré-pedido de AIDF-e, o qual seria gerado pela gráfica contratada para confeccionar os documentos fiscais e posteriormente homologado pelo contribuinte ou seu contador registrado no cadastro da Sefaz.

Quanto ao subprocesso cadastramento eletrônico, também é crescente o percentual de cadastros que são efetuados via Internet. Vale ressaltar, no entanto,

que o subprocesso Cadastramento Eletrônico apresenta níveis menores de utilização que o da AIDF-e, porque ele não contempla todas as situações de inscrição no Cadastro Geral da Fazenda (CGF) e ainda não é obrigatório no interior do Estado, daí ainda se verificar, em termos globais, um elevado volume de cadastramento manual.

Outro aspecto relacionado a resultados pós-redesenho (apesar de não se tratar de uma consequência direta deste projeto, já que o contexto em que se insere é bastante complexo e envolve muitas variáveis, mas considerando que o conjunto dos novos instrumentos à disposição da SEFAZ/CE lhe é favorável) diz respeito à arrecadação dos tributos estaduais, e, em especial, o ICMS. Pelo exposto no Quadro 5, observa-se que a arrecadação deste tributo vem apresentando uma evolução na arrecadação desde o ano 2000.

Quadro 5 - Evolução da Arrecadação do ICMS

ANO	ICMS
2008	4.719.280.826,72
2007	3.917.621.054,27
2006	3.755.798.831,69
2005	3.144.614.529,41
2004	2.994.507.835,79
2003	2.633.552.518,11
2002	2.423.268.265,99
2001	2.121.415.826,30
2000	1.867.769.374,74
TOTAL	27.577.829.063,02

Fonte: SEFAZ/CE

Ainda relativamente aos subprocessos do segmento Arrecadação, merece destaque o trabalho desenvolvido referente a várias guias de informação que são apresentadas pelos contribuintes – Guia de Informação e Apuração do ICMS (GIM), Guia Informativa Anual de Microempresa (GIAME), Guia Anual de Informações

Econômico-Fiscais (GIEF) e Guia Informativa de Documento Fiscais Emitidos e/ou Cancelados (GIDEC) e que estão sendo absorvidas em um único documento denominado Declaração de Informações Econômico-Fiscais (DIEF). Esse novo documento possibilitará, além da unificação das informações contidas nas guias já citadas, a recepção de outros importantes dados a serem fornecidos pelos contribuintes, obedecendo a um grau de aprofundamento compatível com seu regime de recolhimento e da efetivação de determinadas situações tributárias, as quais contribuirão para o aperfeiçoamento do acompanhamento econômico-fiscal dos contribuintes.

Atualmente a SEFAZ/CE busca implementar os projetos que está desenvolvendo em parceria com os outros estados sob a coordenação da Receita Federal, são eles: o cadastro sincronizado, nota fiscal eletrônica e o Sistema Público de Escrituração Digital - SPED fiscal e contábil. O objetivo é a padronização e a integração com os fiscos e o controle das informações entre os entes públicos (União, Estado e Município), com essa base implementada será possível melhorar o monitoramento para garantir o controle fiscal e controlar a sonegação.

4.3.1. Metodologia – Gerenciamento de Processos de Negócio – GPN

No período de 2000 a 2002 foi desenvolvido na SEFAZ/CE – SEFAZ/CE um trabalho de redefinição de processos, envolvendo uma equipe de 50 (cinquenta) servidores, orientados por consultoria especializada no assunto.

O modelo compõe o Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios abordado no Referencial Teórico. A metodologia utilizada pela consultoria foi fundamentada em Gestão por Processos, compreendendo 4 (quatro) fases: definição do projeto, análise do processo atual, projeto do novo processo e implantação do novo processo, compreendendo um total de trinta e dois (32) passos distribuídos entre as fases que foram implementadas pelas equipes, descritas no quadro sumariado.

Diferentes equipes no Redesenho de Processos foram envolvidas, conforme indicado a seguir:

1. Equipe de Processo, constituída por representantes de todas as funções que executam as atividades ou sofrem as influências do processo. Seu papel é analisar o processo existente e conceber um processo aperfeiçoado.
2. Equipe de Coordenação, constituída por grupo de tomadores de decisão, oriundos das funções que, com maior probabilidade, sofrerão modificações, para fazer com que o processo redefinido seja efetivamente implementado. Seu papel é selecionar o processo a ser redesenhado, estabelecer metas e aprovar a análise, projeto e implementação.
3. Equipe de Implantação, compreendida por profissionais que, por sua área de atuação ou conhecimento, ficam encarregados de implantar uma ou várias das inovações projetadas na fase de redesenho de processo.

Quadro 6 - Fases da Metodologia em Gestão por Processos

Fases	Objetivos	Resultados esperados
Fase 1 – Definição do Projeto (passos 1 a 7)	Especificação das metas do projeto, fazer o delineamento do processo e dos relacionamentos funcionais, definir os papéis e responsabilidades e selecionar os participantes, preparar o plano do projeto, coletar dados acerca do processo, identificar as necessidades de apoio e obter a aprovação da definição e do plano do projeto.	1. Identificação da Questão Estratégica e do(s) processo(s) Crítico(s) que serão redesenhados; 2. Criação de um Plano de Gerenciamento de Processos; 3. Dados básicos do desempenho do processo; 4. Mapas de Contexto da Organização e do Processo; 5. Documento de definição do Projeto completado; 6. Seleção da equipe de redesenho de processo; 7. Treinamento da equipe de redesenho do processo na metodologia Gerenciamento de Processos Organizacionais.
Fase 2 – Análise e Redesenho do Processo (passos 8 a 18)	1. Realização de entrevistas com os membros da Equipe de Processo e outras pessoas pertinentes, que têm conhecimento acerca do processo; 2. Realização de	1. Mapa do processo atual “Como é” validado; 2. Lista de “rupturas” associadas ao mapa “Como É”, devidamente priorizadas e classificadas; 3. Lista de questões e pressuposições relacionadas ou que afetam o processo atual; 4. Dados

	reuniões “Como É” para coletar informações e dados sobre o processo atual, para descrevê-lo e mapeá-lo corretamente; 3. Criação de um conjunto de Critérios, que são parâmetros que orientarão o redesenho do processo.	sobre o desempenho atual; 5. Critérios para o projeto do novo processo.
Fase 3 – Projeto do Processo “Como Deveria Ser” (passos 19 a 25)	Criar o novo Processo re-projetando o processo existente. Ela começa depois que a Fase de Análise “Como É” está completada. A fase começa após a Equipe de Coordenação ter concordado acerca dos planos para os próximos passos.	1. Nesta fase é obtida a concordância acerca dos Critérios de Projeto do Processo “Como Deveria Ser”, do cronograma e dos recursos disponíveis; 2. Um processo “Como Deveria Ser” e respectivos pressupostos são desenvolvidos, de forma a atender os Critérios do Projeto e eliminar as “rupturas” identificadas na Fase do “Como É”; 3. As medições para o processo “Como Deveria Ser” são desenvolvidas; 4. As recomendações para a implementação do processo “Como Deveria Ser” são resumidas.
Fase 4 – Implantação do Novo Processo (passos 26 a 32)	1. Planejar a implantação, a equipe de Redesenho do Processo e os Facilitadores do GPN desenvolvem um plano para implantar o Novo Processo, além de elaborarem o Modelo de Função das funções ou áreas organizacionais envolvidas com o processo; 2. Com a aprovação do plano de implantação, cada inovação é desenvolvida, implantada, controlada e institucionalizada.	1. Plano de Implementação; 2. Modelos de Função; 3. Equipe de Implementação; 4. Pessoas preparadas para implantar as mudanças e operarem no novo processo; 5. Padrões Técnicos do Trabalho; 6. Novo Processo

A Fase 1 produziu o documento de definição do projeto do processo de arrecadação detalhado no anexo I, especificou o escopo do projeto, identificou os processos críticos, selecionou os processos prioritários para redesenhar, e a ordem em que eles foram redesenhados com o estabelecimento das metas e escolheu os membros da equipe. Foi estabelecida também nesse documento a questão estratégica, determinando o alcance do plano dentro da organização, dono/patrocinadores dos processos.

Produziu ainda o Mapa de Contexto, mostrando os relacionamentos internos e externos que faziam parte do processo de arrecadação mapeado no anexo II. Essa atividade foi realizada através de entrevistas com os membros da equipe de coordenação e outras pessoas-chave da organização para coletar informações e identificar os relacionamentos da área do entrevistado. Essas entrevistas também revelaram pontos de vista diferentes acerca dos relacionamentos e dos problemas, que foram úteis para identificar “rupturas” no nível. Um Mapa de Contexto de uma organização enfoca as partes da organização que “tocam” o processo crítico. Identifica quem deve participar do trabalho de redesenho do processo; mostra as interações funcionais; esclarece o alcance e os limites do processo (os inputs, os outputs e os clientes); identifica os vínculos de inputs – outputs importantes ou deficientes; serve como um ponto de referência para reprojeter “Como Deveria Ser” pode vir a recomendar; esclarecem a importância do processo para a missão da organização e para as principais metas empresariais.

Nesta Fase também houve o treinamento da equipe de redesenho na metodologia Gerenciamento dos Processos de Negócio e no uso das ferramentas analíticas que foram utilizadas durante a Análise e Redesenho do Processo e Papéis/responsabilidades dos participantes de um projeto GPN.

A Fase 2 foi chamada de análise do processo atual (“Como é”) representou a etapa de compreensão do processo de arrecadação, quais as áreas envolvidas e quão bem (ou mal) o processo estava operando à época, de forma a re-projetar o processo para o futuro. As atividades desempenhadas nessa fase foram a realização de entrevistas com os membros da Equipe de Processo e outras pessoas pertinentes, que tinham conhecimento acerca do processo para descrevê-lo e mapeá-lo corretamente e a criação de um conjunto de Critérios, que foram

parâmetros que orientaram o redesenho do novo processo de arrecadação, elencados no anexo III.

Nessa etapa foi desenvolvido um esboço do mapa do processo “Como É”, para ser usado nas reuniões “Como É”. Este mapa foi desenvolvido pelo facilitador do projeto, a partir de entrevistas com conhecimento acerca do processo. Estas diretrizes forneceram idéias para a realização das entrevistas e para a preparação dos mapas de processo inter-funcionais. O objetivo das entrevistas foi coletar dados para elaborar um esboço do mapa do processo “Como É” em estudo, e para identificar os principais problemas e desconexões deste processo, tal como percebidos pelos entrevistados. A meta era criar um mapa que tinha um grau de exatidão de 80%.

O Projeto do Processo “Como Deveria Ser” delineado na Fase 3, ela começou depois que a etapa de Análise “Como É” foi concluída. O objetivo deste passo foi ajudar a equipe a atingir uma base de raciocínio de forma a poder conceber uma maneira nova e melhor de realizar o processo de trabalho. Ao passar da situação “Como É” para uma concepção do processo “Como Deveria Ser”, os membros da equipe de processo precisaram mudar a forma de raciocínio de um modo analítico para um modo de síntese.

Este passo determinou que a equipe de processo desenvolvesse as especificações detalhadas que estabeleceram como cada passo do processo seria realizado, todos os problemas deveriam ser eliminados e a criação de medições adequadas para o processo recém projetado. O sistema de medições seria usado pelo Dono do Processo e por qualquer equipe de Gerenciamento do Processo atual ou futura, para monitorar o desempenho do processo. Tem sido a ferramenta básica para o aperfeiçoamento contínuo do processo.

Para desenvolver medições MS (medidas das saídas finais) e MI (medidas intermediárias), é preciso identificar no Mapa de Processo as saídas finais do processo e as saídas intermediárias, ver modelo no quadro 4. Para cada saída significativa determinar suas dimensões críticas, descrever a medida, estabelecer a meta (um padrão numérico) para a medida, identificar a fonte dos dados de medição, usar o formulário da “Matriz de Medição para registrar estas informações”.

Quadro 7. Sistema de Medição

Número de Referência no Mapa	SAÍDA	DIMENSÃO CRÍTICA	MEDIÇÃO	PADRÃO	Sistema de Rastreamento
MS-1	Produto Novo	Prazo Conformidade	Tempo desde o estudo de viabilidade até disponibilização para venda Índice dos requisitos dos produtos atendidos na implantação comparado com os requisitos especificados	< 12 meses > 90%	Sistema de Controle de Eventos (SCE) ou similar Mapa de Controle
MS-2	Produto consolidado	Prazo	Tempo entre ativação do produto e sua consolidação Taxa interna de retorno	< 6 meses	SCE ou Similar

Fonte: Manual do Facilitador – RBG Consultores

Neste passo foi criada a documentação para registrar e descrever as principais mudanças que a equipe propôs para o processo de arrecadação “Como Deveria Ser”, são eles os anexos III, V, VI e VIII, referente ao subprocesso aviso de débitos. Esta documentação tornou-se o conteúdo básico da apresentação da Equipe de Processo para obter aprovação da Equipe de Coordenação.

A última fase se subdividiu em duas: Planejamento da Implantação e Implantação. O Planejamento da Implantação iniciou-se logo após a aprovação das mudanças recomendadas ou inovações pela Equipe de Coordenação. Durante o planejamento da implantação, a equipe de Redesenho do Processo e os Facilitadores do GPN desenvolveram um plano para implantar o Novo Processo, ver anexo VIII, além de elaborarem o Modelo de Função das funções ou áreas organizacionais envolvidas com o processo demonstrado no anexo IV.

Com a aprovação do plano de implantação pelo Comitê Estratégico da SEFAZ/CE, cada inovação foi desenvolvida, implantada, controlada e

institucionalizada. O plano de implantação detalhou as principais tarefas de implantação e os eventos demarcadores das respectivas realizações.

Nesta etapa, também se procurou desenvolver as pessoas que foram afetadas pelas mudanças, ganhar seu apoio e colaboração garantindo dessa forma o sucesso da implantação.

4.4. Resultado da Pesquisa

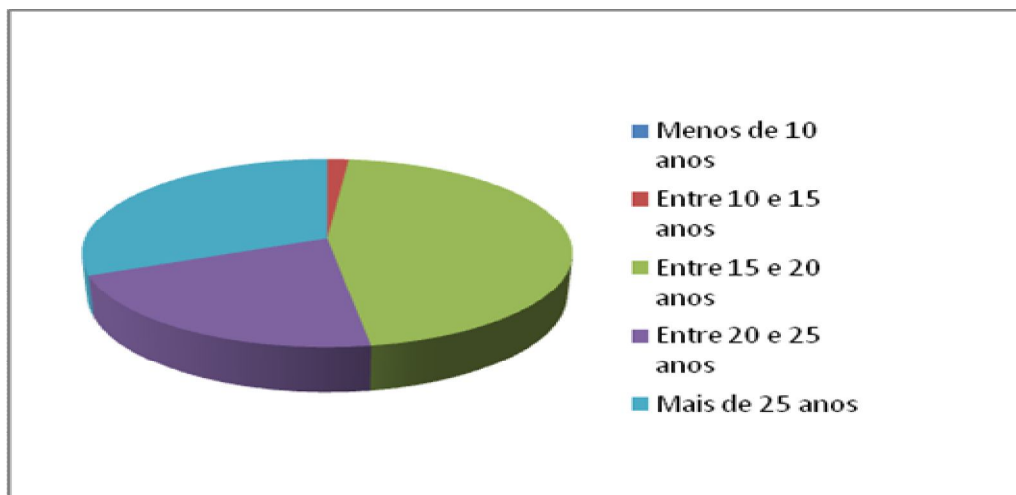
Foram realizadas entrevistas, com auxílio de questionários, com uma amostra de 125 servidores (clientes interno) e com o universo de 95 contadores (clientes externos), como descrito na metodologia da pesquisa. Os resultados da pesquisa são apresentados nos sub-capítulos a seguir.

4.4.1. Pesquisa junto aos funcionários da SEFAZ/CE

O processo de arrecadação é a atividade fim da SEFAZ/CE e sua modernização tem sido crucial para a melhoria da instituição, ou seja, para sua adequação a um contexto de demanda crescente por seus serviços, com maiores patamares de eficiência e eficácia.

A consolidação dos projetos que visam à modernização da SEFAZ/CE, principalmente da atividade fim, pode trazer impactos significativos para a rotina de trabalho dos funcionários, especialmente aqueles diretamente envolvidos com as metas do Órgão. O contexto de trabalho é, sem dúvida, o principal ambiente onde se é possível observar os impactos do redesenho, uma vez que o fluxo da rotina de trabalho vai muito além de metas estipuladas, relatórios, manuais e procedimentos formalmente produzidos.

A grande parte dos entrevistados não possui cargo comissionado e estão com mais de 15 anos na SEFAZ/CE, conforme Gráfico 1, sendo aptos a realizarem a avaliação pretendida no trabalho.

Gráfico 1. Tempo na Instituição Sefaz/Ce

Fonte: pesquisa direta

Sendo assim, alguns fatores relacionados às mudanças do processo de arrecadação estão aqui destacados, especialmente importantes para as questões deste estudo (ver Tabela 4).

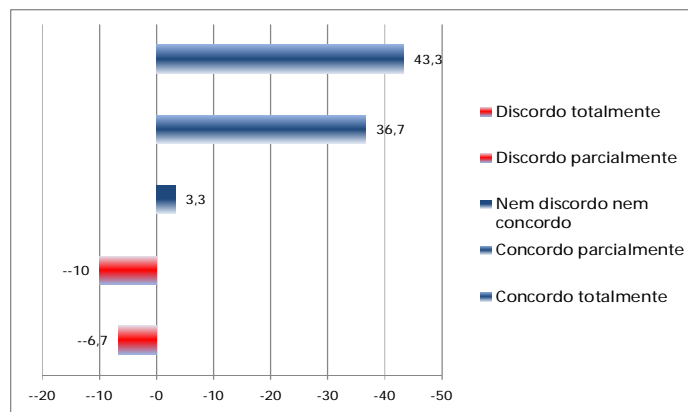
Sobre a carga de trabalho após o redesenho do processo de arrecadação, há uma tendência de os funcionários acharem que ficaram sobrecarregados – 80% responderam que concordam com isso (Gráfico 2). É provável que o uso da tecnologia da informação tenha facilitado o acesso de um número maior de contribuintes aos serviços disponibilizados pela SEFAZ/CE.

Um dos resultados do pós-redesenho (apesar de não se tratar de uma consequência direta deste projeto e o envolvimento de muitas variáveis) diz respeito à arrecadação dos tributos estaduais, com à adoção de novas tecnologias digitais, vem apresentando uma evolução, além de mudanças na estrutura da Instituição, levando a uma complexidade maior do que nos tempos anteriores ao processo do redesenho. Diante deste dado, não surpreende que a maioria dos funcionários tenda a achar que, com o redesenho do processo, ficaram mais liberados para atuarem em atividades mais relevantes com o novo paradigma tecnológico.

Deve-se lembrar que a adoção de tecnologias e o maior número de projetos e investimentos levam, de algum modo, à maior qualificação profissional, especialmente para aqueles funcionários que trabalham em áreas mais contempladas pelas mudanças. As mudanças exigem participação e maior

incremento de novas metodologias e conhecimentos agregados ao processo de trabalho. Talvez, por isso, haja uma tendência de os funcionários acharem que, depois do redesenho, as atividades desenvolvidas passaram a exigir conhecimentos mais especializados (cerca de 50% dos entrevistados concordam com isso).

Gráfico 2. Os funcionários ficaram mais sobrecarregados de trabalho após o redesenho do processo (%)



Fonte: pesquisa direta

É curioso o fato de a maior parte dos funcionários tender a achar que o volume de trabalho diminuiu (cerca de 70 % concordam, conforme se observa no Anexo IX, Tabela 7.2), pois contradiz a tendência de que há mais sobrecarga de trabalho após a modernização.

Aqui pode estar ocorrendo um fenômeno que é comum quando está em jogo mudanças do processo de trabalho decorrentes da adoção de novas tecnologias da informação (CASTELLS, 1999a)⁶: o sentido do que seja trabalho pode ser modificado quando se abandonam paulatinamente procedimentos burocráticos arcaicos mediante a introdução de novos conhecimentos, quase sempre devido ao fato de o trabalhador ter a necessidade de entender e manipular sistemas de computador antes desconhecidos em sua rotina de trabalho. A aparente contradição

⁶ CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** – (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1). 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999a.

acima pode estar ligada aos dois sentidos de trabalho, que correspondem a dois períodos distintos: uma época em que os funcionários estão envoltos por papeladas e mais papeladas de processos e pastas de controle, com serviços altamente burocráticos e rotineiros, e uma época em que vários procedimentos são operados mediante sistema de computadores, aumentando consideravelmente a velocidade de execução e, assim, a quantidade de processos no fluxo de trabalho. Por isso, uma parte significativa dos funcionários entrevistados acha que o redesenho favorece uma melhor avaliação da produtividade.

Tabela 4. O processo redesenhado favorece uma melhor avaliação da produtividade dos servidores envolvidos

	%	Nº
Discordo totalmente	17,7	11
Discordo parcialmente	25,8	15
Nem discordo nem concordo	6,5	4
Concordo parcialmente	35,5	21
Concordo totalmente	14,5	9
Total	100	60

Fonte: Pesquisa direta

No que diz respeito à relação dos funcionários com o funcionamento dos novos sistemas, criados e introduzidos em decorrência do redesenho, baseados especialmente na arquitetura da Internet, constatou-se que mais de 60% dessas pessoas acreditam que a arrecadação tornou-se mais eficiente em termos de confiabilidade e 45% acham que passou a ser de mais fácil compreensão e aprendizado, ou seja, a tendência é de que o sistema ajudou a melhorar a arrecadação neste sentido (itens 5 e 6 da Tabela 4).

Não se pode ignorar que 34% dos funcionários, parcela considerável acredita que o processo de arrecadação não seja de fácil compreensão e aprendizagem, nos moldes em que se encontra, e 20% demonstrou-se indiferente a esta questão. Diante disso, é bem provável que muitos inconvenientes tenham surgido devido ao fato de várias etapas do processo, como o procedimento de

cadastro de contribuinte (macro-etapa), tenha migrado para redes *online* e sistemas de computadores. Como muitos dos processos exigem diversas etapas, o tempo no computador pode ser um tanto longo. Sabe-se que a interatividade e a usabilidade dos sistemas podem exigir necessidades de melhoria, e, de fato, muitos deles ao longo do tempo passam por aperfeiçoamentos. Também existe o fato da eficácia da conexão que pode variar; quedas de conexão e indisponibilidade do sistema também podem ocorrer, mesmo que não muito freqüente.

Talvez, por isso, uma quantidade considerável dos funcionários acredita que o redesenho do processo de arrecadação não necessariamente facilitou a vida do contribuinte (56% discordam, conforme item 8 da Tabela 4).

A parcela que tem a percepção de que o número de usuários nas unidades fazendárias diminuiu após as mudanças chega a 62% (item 10 da Tabela 4), o que leva a crer que o contribuinte tenha que comparecer às Cexat's com bem menos freqüência.

Neste caso, a tendência parece ser a de que o contribuinte tenha se beneficiado com as mudanças e o número deles nas unidades fazendárias tenha sido reduzido. O fato é que o contribuinte, mesmo com a Internet, ainda necessita ir às unidades de atendimento, mesmo que alguns serviços estejam *online*.

Ainda, em relação à visão que os funcionários têm do sistema no contexto do processo de trabalho, poucos **discordam** (27%) que a modernização da arrecadação tenha trazido mais segurança e controle por parte do Fisco estadual (item 5 da Tabela 4). Neste ponto de vista, significa dizer que o redesenho tem tido sucesso, uma vez que parte considerável da eficiência da Instituição consiste em garantir um controle maior do Fisco, uma abrangência aliada à segurança. Em consonância com este dado, cerca de 90% dos funcionários (grande parte dos entrevistados) têm percebido que o sistema trouxe mais facilidade no recolhimento do ICMS (item 12 da Tabela 4).

O estudo também procurou ter uma noção de como o funcionário avalia os serviços que sua Instituição oferece. No geral eles avaliam como bom, sendo o DAE um dos mais bem avaliados (40% o consideram ótimo). No geral, os funcionários vêem como "bom" os serviços disponibilizados nas Cexat's, uma média em torno de

50%. Uma quantidade não desprezível acha a qualidade dos serviços regular (uma média de quase 30%), sendo tímida a ocorrência da opinião de que são ótimos.

Tabela 4. Grau de concordância do funcionário, quanto ao Processo de Arrecadação

ITENS	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Nem discordo nem concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		TOTAL	
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
1. Os funcionários ficaram mais sobrecarregados de trabalho após o redesenho do processo	6,7	4	10	6	3,3	2	36,7	22	43,3	26	100	60
2. os funcionários foram parcialmente liberados para atividades mais relevantes	6,5	4	11,3	7	-	-	40,3	24	41,9	25	100	60
3. as atividades a serem desenvolvidas passaram a requerer conhecimentos mais específicos	4,8	3	11,3	7	-	-	50	30	33,9	20	100	60
4. o processo redesenhado se tornou mais eficiente em termos de agilidade	8,1	5	14,5	9	4,8	3	46,8	28	25,8	15	100	60
5. o processo redesenhado se tornou mais eficiente em termos de confiabilidade	16,1	10	11,3	7	6,5	4	51,6	31	14,5	9	100	60
6. o processo redesenhado se tornou de mais fácil compreensão e aprendizado	16,1	10	17,7	11	21	13	32,3	19	12,9	8	100	60
7. o processo redesenhado favorece uma melhor avaliação da produtividade dos servidores envolvidos	17,7	11	25,8	15	6,5	4	35,5	21	14,5	9	100	60
8. o processo redesenhado facilitou a vida dos contribuintes	29,5	18	26,2	16	6,6	4	32,8	20	4,9	3	100	60
9. o volume de trabalho dos servidores foi reduzido	8,1	5	11,3	7	9,7	6	41,9	25	29	17	100	60
10. a quantidade de usuários nas unidades de atendimento da Sefaz diminuiu	18	11	14,8	9	4,9	3	32,8	20	29,5	18	100	60
11. ocorreu maior segurança e controle da arrecadação por parte do Fisco estadual	4,8	3	6,5	4	4,8	3	56,5	34	27,4	16	100	60
12. ocorreu maior facilidade no recolhimento do ICMS, pelo contribuinte.	6,5	4	4,8	3	3,2	2	38,7	23	46,8	28	100	60

Fonte: pesquisa direta

O levantamento do grau de satisfação junto aos funcionários da SEFAZ/CE procurou abordar temas que são pontos chaves para as questões do presente estudo (ver Tabela 5).

O redesenho de processo traz uma transformação profunda para o ambiente institucional. Por isso, questões como os benefícios resultantes para o público-alvo (na visão do funcionário) e a melhoria geral do trabalho são fundamentais para os sujeitos que vivenciam as mudanças.

A satisfação com o trabalho depois da concretização de uma mudança é um sintoma do clima institucional. Reflete também a satisfação com as mudanças nos serviços que o Órgão oferece. Tanto a melhoria do trabalho como a modernização dos serviços tende a satisfação por parte dos funcionários, embora pouquíssimos deles se considerem totalmente satisfeitos.

Assim ocorre também para a questão da segurança dos procedimentos de arrecadação, como para a satisfação com os benefícios da modernização para o público, na visão dos funcionários.

Tabela 5. Grau de sua satisfação dos clientes internos

	Totalmente insatisfeito		Parcialmente insatisfeito		Nem satisfeito nem insatisfeito		Parcialmente satisfeito		Totalmente satisfeito		TOTAL	
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
1. Satisfação com o respeito à melhoria do trabalho para os fazendários envolvidos	8,1	5	18	11	6,5	4	65	39	3,2	2	100	60
2. Satisfação com respeito aos benefícios em geral para os contribuintes	-	-	9,7	6	15	9	73	44	3,2	2	100	60
3. Satisfação em relação à modernização dos serviços de arrecadação na SEFAZ	6,5	4	8,1	5	9,7	6	66	40	9,7	6	100	60
4. Satisfação com a segurança dos procedimentos para a arrecadação	3,2	2	15	9	6,5	4	61	37	15	9	100	60

Fonte: Pesquisa direta

4.4.2. Pesquisa junto aos contribuintes

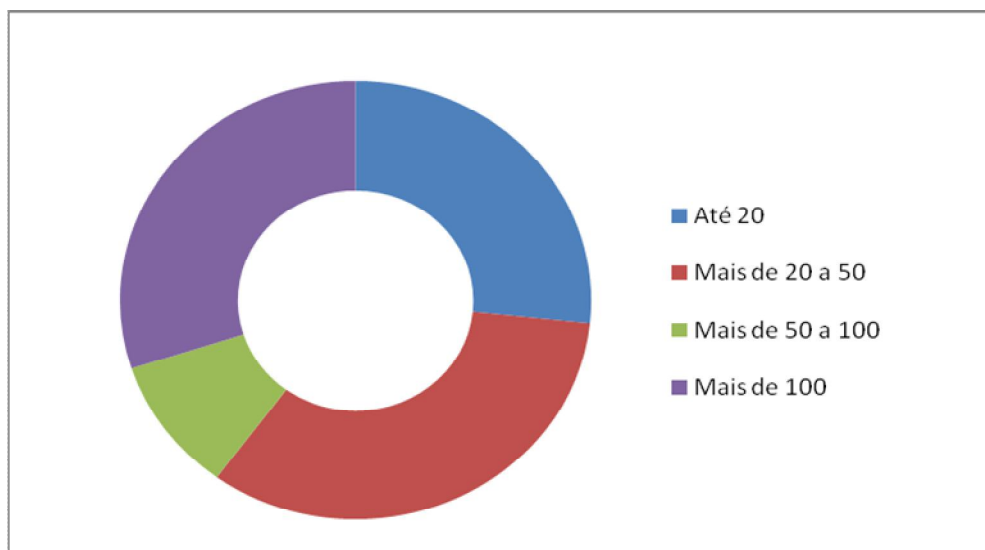
O redesenho de processo da SEFAZ/CE ocorreu em um contexto em que as organizações públicas são influenciadas pelo paradigma do Estado gerencial. Neste novo ambiente, como tem sido mostrado neste trabalho, o aumento dos níveis de eficiência das organizações esteve diretamente relacionado à capacidade delas de reestruturarem-se em termos de adoção de novas tecnologias digitais e de sofisticação da estrutura administrativa (qualificação de pessoal, mais dinâmica no processo decisório, transparência pública etc.).

Estes fatores, por sua vez, estão subordinados à necessidade de o Setor Público atender com qualidade os cidadãos, uma espécie de “abertura” das instituições públicas a seus verdadeiros clientes, abandonando o modelo burocrático fechado e complicado, voltado para dentro, portanto, mais distante das verdadeiras metas.

Assim, para se obter uma noção suficiente para os propósitos desta pesquisa, acerca dos resultados do redesenho do processo de arrecadação da SEFAZ/CE, foi necessário abordar alguns pontos junto aos contribuintes, principais clientes da Instituição. Tanto quanto a visão dos funcionários, a visão do cliente externo é de extrema importância para uma boa avaliação dos resultados das políticas.

Como o redesenho do processo de arrecadação significa, sobretudo, a disponibilidade de serviços na Internet como modelo de gestão e de relacionamento, muitos dos pontos abordados configuraram-se como uma avaliação do *site* da SEFAZ/CE, mais precisamente, dos serviços que o Órgão oferece. Por isso mesmo, foi necessário colher informações junto a contadores que assessoram ou representam vários contribuintes (ver Gráfico 4).

Os serviços disponibilizados *online* para o contribuinte datam de 2000. Este fato também corroborou para que os contadores pudessem, cada vez mais, trabalhar para um maior número de empresas. Tais profissionais possuem, assim, uma visão mais apurada dos serviços da SEFAZ/CE, tendo uma relação constante com a Instituição, como também uma boa noção de como o contribuinte vê a prestação dos serviços.

Gráfico 4. Nº de empresas que o contabilista assessora (%)

Fonte: pesquisa direta

Inicialmente, vê-se logo que a grande parte dos contribuintes declarou utilizar bastante os serviços disponíveis na Internet, conforme abaixo:

Tabela 6. Frequência de utilização do site da SEFAZ

	%	Nº
Muito freqüentemente	67,6	41
Freqüentemente	32,4	19
Pouco freqüente	-	-
Raramente	-	-
Nunca utilizou	-	-
Total	100	60

Fonte: Pesquisa direta.

Esta breve amostra só ajuda a comprovar uma realidade que tem sido muito comum na SEFAZ/CE pós-redesenho: há uma verdadeira migração de contribuintes para a rede *online*. O que leva a crer que a criação dos sistemas informatizados

(cada vez mais serviços são levados para a rede de computadores) tem sido a base da nova relação entre a SEFAZ/CE e o público.

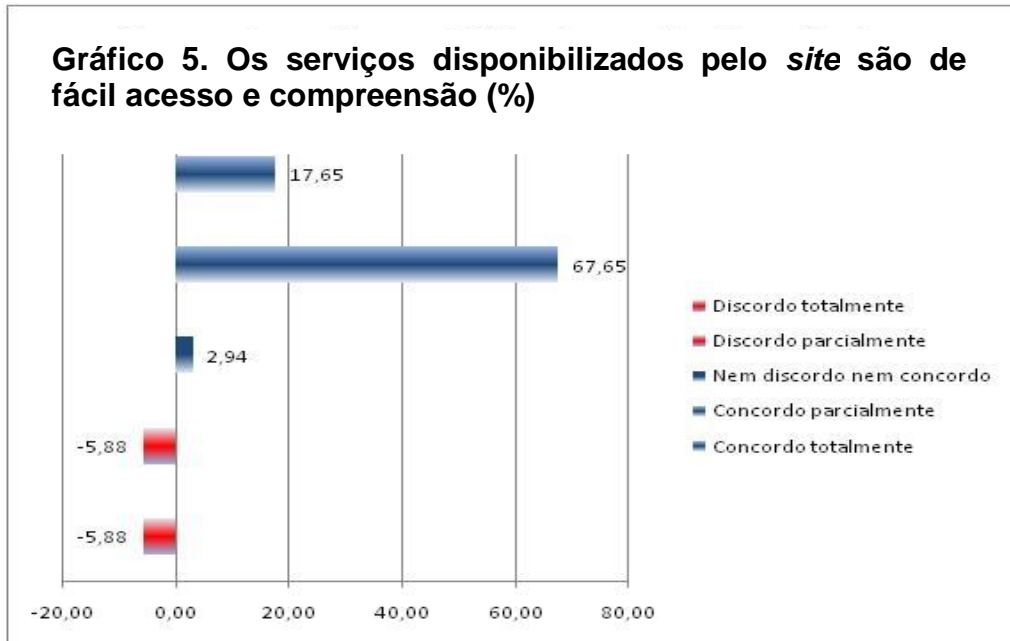
Tabela 7. Satisfação com respeito aos serviços oferecidos na Internet

	%	Nº
Totalmente insatisfeito	-	-
Parcialmente insatisfeito	29,6	18
Nem satisfeito nem insatisfeito	11,1	7
Parcialmente satisfeito	48,1	29
Totalmente satisfeito	11,1	7
Total	100	60

Fonte: Pesquisa direta

É interessante observar que o volume de “tráfego” de pessoas na rede, atraídas pelas facilidades que a Internet oferece, não tem relação necessária com uma satisfação completa com os serviços *online* disponíveis. No caso do redesenho, como se depreende da tabela acima, a maior parte dos contadores entrevistados não estão totalmente satisfeitos com os serviços na Internet, mas, por outro lado, ninguém declarou estar completamente insatisfeito com o novo formato dos serviços.

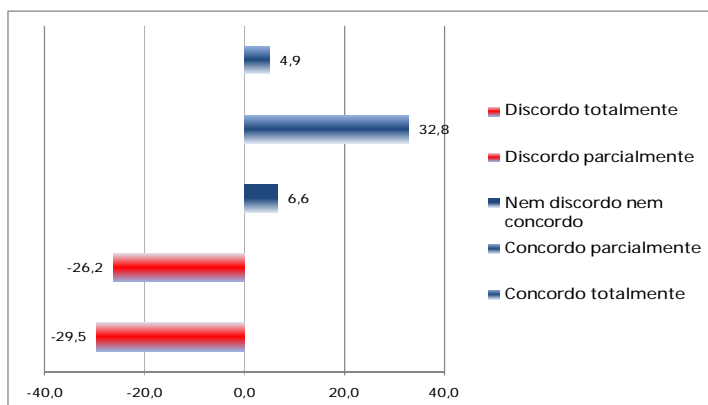
É claro que o contribuinte vivencia algum tipo de dificuldade ou transtorno relacionado com quedas de conexão, complicações de algumas etapas de cadastro *online*, sistema indisponível, dentre outros fatores. Mas a economia de tempo, agilidade e a comodidade da Internet não se comparam aos tempos “analógicos” do processo de arrecadação (papeladas, filas, deslocamentos, prazos desnecessários, etc.), como se conclui a partir do gráfico abaixo.



Fonte: pesquisa direta

Estes dados relacionam-se de perto com a opinião dos próprios funcionários (já discutida acima) a respeito das facilidades que o redesenho da arrecadação trouxe ao contribuinte (38% dos funcionários concordam que houve maiores facilidades ao contribuinte. Ver Tabela 4).

Gráfico 6. O processo redesenhado facilitou a vida dos contribuintes (%)



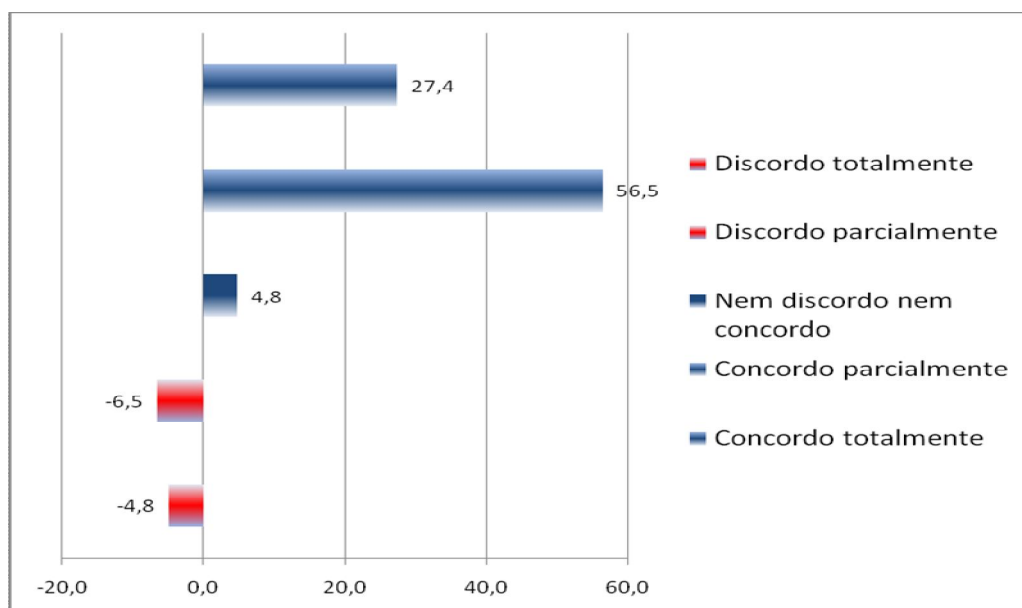
Fonte: pesquisa direta

Em síntese, pode-se afirmar que há uma tendência quase que consolidada de que os processos informatizados proliferem-se em tudo que possa ser convertido na modalidade *online*, o que não quer dizer que as pessoas, funcionários e contribuintes, estarão completamente livres de outros tipos de transtornos ou complicações.

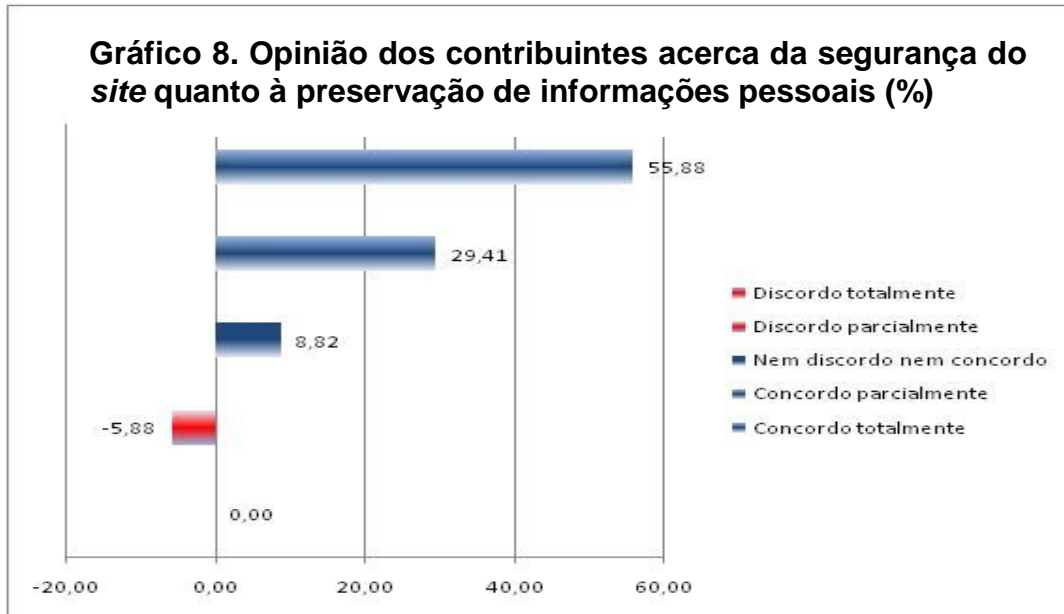
Como foi observado, o uso do *site* como meio de obter informações e serviços tende a ser crescente. A confiança no sistema, neste caso, é crucial para sua disseminação. Pela própria natureza da atividade da Instituição, a questão da segurança do processo de arrecadação de tributos estaduais modernizado assume um peso considerável. Tanto os contribuintes como os funcionários tendem a achar que o processo informatizado é seguro, e a própria crença no funcionamento e na segurança do sistema o viabiliza, pois, do contrário, a desconfiança o conduziria ao uso marginal e haveria uma tendência de o contribuinte preferir ir às unidades a usar o *site*.

Os gráficos referentes à opinião do funcionário e à do contribuinte mostram que ambos encaram o sistema como uma ferramenta segura. Sem a confiança, o volume de contribuintes às unidades seria bem maior, como meio de evitar a ansiedade de utilizar um sistema pouco seguro.

Gráfico 7. Ocorreu maior segurança e controle da arrecadação por parte do Fisco estadual.



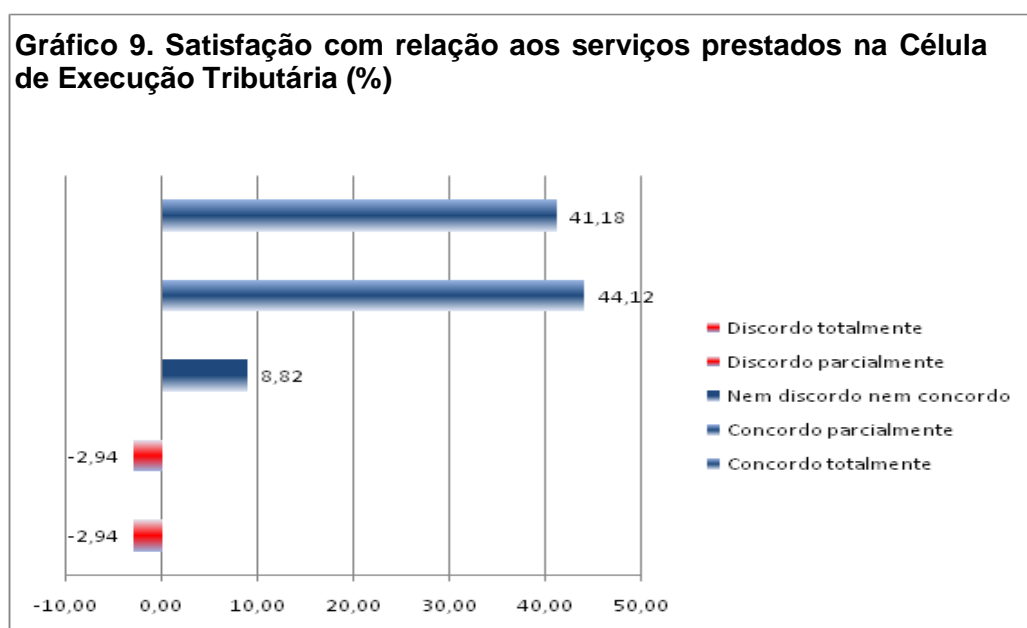
Fonte: pesquisa direta



Fonte: pesquisa direta

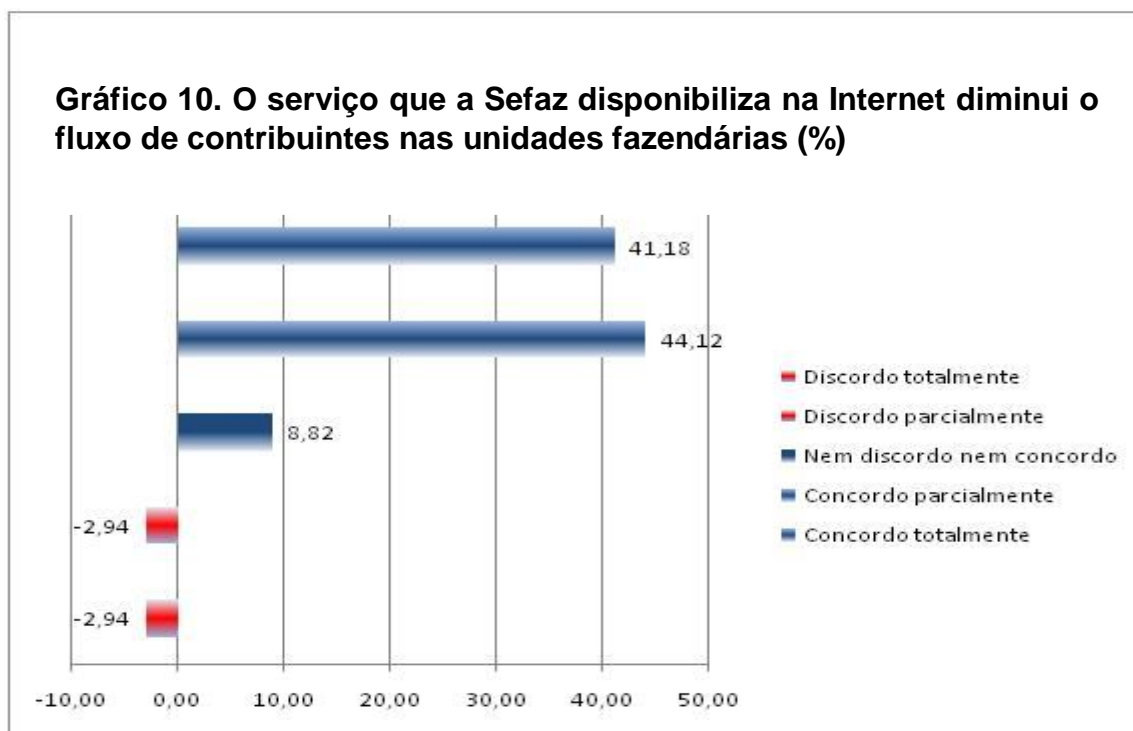
Semelhante à percepção que têm os funcionários das unidades, os contadores tendem a achar que a ida às unidades fazendárias diminuiu após o redesenho (ver Gráfico 10).

Vê-se também pelos dados que ainda é preciso locomover-se às Cexat's. O índice de aprovação dos serviços prestados nessas unidades parece ser satisfatório, como se vê abaixo.



Fonte: pesquisa direta

É óbvio que antes dos serviços *online* a papelada e a burocracia eram mais presentes na vida desses profissionais. Por isso, a maior parte considera que houve uma melhora considerável nos serviços, tais como a guia de recolhimento *online*, geração de DAE para pagamentos de tributos, eficiência das informações gerais e atualidade das mesmas (ver Anexo IX – Tabulação).



Fonte: pesquisa direta

A evolução das instituições públicas com base no modelo da Internet é conseqüência da evolução de fatores não simplesmente tecnológicos, mas sociais e econômicos. As instituições tendem a se adaptar ao contexto local e global.

No contexto local, os contribuintes parecem exigir que a SEFAZ/CE modernize-se, e esta tem tentado alcançar as novas demandas, seja capacitando funcionários, seja investindo em tecnologia. Fazendo isso, adapta-se à influência de tendências inseridas no contexto global, desenvolvimento de novas tecnologias da informação e crescente aumento de mão de obra qualificada.

Viu-se que em pontos críticos não há uma tendência extraordinária à satisfação completa, mas também não há uma, digamos, uma frustração em relação a esses mesmos pontos, nem para funcionários, nem para contribuintes.

Tudo leva a crer que o processo de mudança é contínuo, e não exatamente um resultado estanque de mudanças que se iniciaram mais ou menos nos anos 2000, na Sefaz. O processo de melhoria é um fenômeno gradual que vai se acomodando à rotina da vida de contribuintes e funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou tratar a experiência vivenciada pela SEFAZ/CE com o Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE e avaliar o impacto que a metodologia do redesenho de processos trouxe para a modernização do processo de arrecadação. Procurou identificar também a percepção de servidores e contribuintes na qualidade da prestação de serviços com a adoção desta estratégia.

O PNAFE representou um marco na administração pública, experiência exitosa no País, apontou novo caminho para a SEFAZ/CE, determinou novos rumos de forma integrada entre os estados, que passaram a discutir seus problemas e criar soluções ricas e inovadoras, com partilha de experiências.

Nesse sentido, a abordagem por processos como elemento decisivo para obtenção de ganhos nas organizações foi de importante estratégia adotada na SEFAZ/CE, contribuindo de forma definitiva para o movimento de mudança que se instalou na Instituição naquele período. Os processos assumiram uma nova dimensão quanto à competitividade que eles poderiam garantir às instituições, independente do tipo e da dimensão que possuem. Assim, o redesenho na SEFAZ/CE se constituiu numa oportunidade de melhoria significativa nos processos de negócios que representam ganhos tanto para a instituição como para o contribuinte e a sociedade.

A proposta deste estudo é tornar evidentes os benefícios do redesenho no processo de arrecadação, identificando as mudanças relevantes não só nas ferramentas e nos processos de trabalho, mas principalmente no estabelecimento de novas posturas no relacionamento entre o Estado e o cidadão, com a disponibilização de vários serviços ao cidadão-contribuinte por meio da Internet. Os principais resultados estão pontuados abaixo:

- Serviços *online*: a pesquisa apontou que há uma tendência nas organizações de ampliar os serviços na modalidade *online*, nesse caso, a confiança no sistema é crucial para o sucesso da disponibilidade do serviço. Este fato também corroborou para que os contadores pudessem, cada vez mais, trabalhar para um maior número de empresas..

- A satisfação com as mudanças dos serviços: A modernização dos serviços proporciona a satisfação dos funcionários, embora pouquíssimos deles se considerem totalmente satisfeitos. Com relação aos contadores, a maior parte dos entrevistados não está totalmente satisfeito com os serviços na Internet, mas, por outro lado, ninguém declarou estar completamente insatisfeito com o novo formato dos serviços. É claro que o contribuinte vivencia algum tipo de dificuldade ou transtorno relacionado com quedas de conexão, indisponibilidade de acesso à informação, complicações diversas com sistema indisponível, dentre outros fatores.

- Os Serviços: No geral os funcionários avaliaram como “bom”, os serviços disponibilizados nas Cexat's, uma média em torno de 50%. Uma quantidade não desprezível acha a qualidade dos serviços regular (uma média de quase 30%);

- Modernização do processo de arrecadação: com relação ao processo de trabalho, poucos funcionários discordaram que a modernização da arrecadação contribuiu para mais segurança e controle por parte do Fisco estadual. Significa dizer que o redesenho do processo de arrecadação trouxe eficiência para a Instituição, uma vez que garantiu um controle maior e agilidade aliados à segurança nas informações. Em consonância com estes dados, a maioria dos funcionários considerou que o sistema trouxe mais facilidade no recolhimento do ICMS.

Com relação aos contribuintes parecem exigir que a SEFAZ/CE modernize-se, e esta tem tentado alcançar as novas demandas, seja capacitando funcionários, seja investindo em tecnologia. Fazendo isso, adapta-se à influência de tendências inseridas no contexto global, desenvolvimento de novas tecnologias da informação.

Assim, a análise acerca do projeto comprova que os resultados do redesenho do processo de arrecadação, proporcionou oportunidades de melhoria do desempenho da atividade fim da SEFAZ/CE, especialmente trouxe mais agilidade e controle, e que a participação dos servidores foi decisiva para o desenvolvimento do projeto de redesenho na SEFAZ/CE, apesar da necessidade de melhorias.

Enquanto instituição pública, que tem adotado ao longo dos últimos anos estratégias de melhorias em sua estrutura, algumas delas oriundas de experiências da iniciativa privada, a SEFAZ/CE, apesar do ambiente político-institucional propício para o desenvolvimento do projeto de redesenho, enfrentou, e ainda enfrenta diversas dificuldades, entre elas a descontinuidade administrativa que ocorreu ao

longo do projeto, que chegou a implicar na parada no projeto. Somente na gestão 2007 – 2010, o trabalho foi retomado, exigindo dos técnicos da organização um redirecionamento dos projetos, adequando-os às exigências impostas pela dinamicidade do processo redesenhado; outro aspecto que deve ser levado em consideração é a falta de definições de prioridades.

Apesar destas observações, em linhas gerais, o projeto de redesenho no processo de arrecadação tem proporcionado o alcance de algumas das metas definidas pela SEFAZ/CE, especialmente quanto à automatização do processo e à diversificação nos canais de atendimento aos contribuintes que têm reduzido a demanda de atendimento presencial nas unidades fazendárias, e já possibilitou melhorias aos processos da SEFAZ/CE.

Embora o redesenho dos processos na SEFAZ/CE não tenha sido implementado em sua totalidade à época, a melhoria dos processos tem sido a estratégia adotada pela instituição nos tempos atuais, com o desenvolvimento de vários projetos nas áreas de negócio. Como exemplos, citamos a automação do processo da fiscalização e contencioso administrativo tributário, investimentos tecnológicos expressivos com incorporação de novas tecnologias, além dos projetos que estão em fase de implementação em parceria com as outras secretarias de fazenda. A SEFAZ/CE tem um grande e novo desafio, que é universalizar o paradigma do processo digital *online* para os servidores, com a implementação de medidas participativas e democráticas que possam abranger um número maior de servidores.

Finalmente, é possível afirmar que a Gestão por Processos na Secretaria, de certo modo, possibilitou o interesse pela busca da melhoria da governabilidade, na medida em que procurou aprofundar os valores de eficiência, democracia, responsabilidade e transparência.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública.** *Cadernos ENAP*; n. 10, 1997.

ANDRIOLO, Leonardo José. **A Reforma do estado de 1995 e o contexto brasileiro.** In: *Anais do ENANPAD*, 2006

BARRETO, Helena Motta Salles. **Crise e Reforma do Estado Brasileiro.** Juiz de Fora: Editora UFJF. 2000.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, Cadernos MARE da Reforma do Estado; n. 4, Brasília: MARE, 1997.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – Programa da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, Cadernos MARE da Reforma do Estado; n. 4, Brasília: MARE, 1997.

BRASILIA. Decreto-Lei n^o 200, 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** – (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1). 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999a.

CISNE, José Joaquim Neto. **Administração Tributária e democracia participativa.** Sobral: Ed. UVA, 2002

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios.** 2ª Edição, São Paulo – Atlas, 2005.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos** – Uma visão Holística. 7 ed. rev. e ampl. Atlas 2000.

DATASENSUS. **Informações e Estratégias:** Pesquisa sobre a satisfação dos clientes da SEFAZ – Fortaleza, 2008.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos:** uma abordagem da moderna administração. 2^o edição – São Paulo: Saraiva, 2008.

DINIZ, Eli, AZEVEDO, Sérgio de. **Reforma do Estado e democracia no Brasil.** Brasília; Editora Universidade de Brasília, 1997.

EXPERTISE. **Tecnologia da Informação e de Processos Gerando Resultados.** Modelagem, Análise e Redesenho de Processos de Negócio. Seminário e Workshop, São Paulo, 2009. www.expertise.com.br, acesso em 24/06/2009.

FADUL, Élvia, SILVA, Lindomar Pinto. **Retomando o debate sobre a Reforma e a nova Administração Pública**. Anais Enanpad, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência. São Paulo: FNQ, 2008 – Série Cadernos de Excelência, nº 7.

_____. Cadernos de Excelência. São Paulo: FNQ, 2008 – Série Cadernos Compromisso com a Excelência.

_____. Cadernos de Excelência. São Paulo: FNQ, 2008 – Série Cadernos Rumo à Excelência.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES J. E. L. **As empresa são grandes coleções de Processos**. Revista da Administração de Empresas. São Paulo, V. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

_____. **Processo que Processo?** Revista da Administração de Empresas. (ERA – FGV), v. 40, n. 4, p. 8-19. out/Nov 2000.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais** - estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio – São Paulo – Prentice Hall, 2000.

KRAUSE, Eduardo Battaglia. **Agências Reguladoras no Cenário Brasileiro**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, Ed., 2005.

MAJORE, G. **Do Estado Positivo ao Estado Regulador**: causas e conseqüências de mudanças no modo de governança. RSP/ENAP, ano 50, nº 1, jan-mar. 1999.

MARANHÃO, Mauriti. MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. **Balanço e Perspectivas das Agências Reguladora no Brasil**. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador: Instituto de Direito Público da Bahia, nº 1, março 2005. Disponível em www.direitodoestado.com.br, acesso em 10/04/2009.

MARTINS, Luciano. **Da Administração Pública e cultura política no Brasil**: uma visão geral. Brasília. Cadernos ENAP, n. 8, 1997.

MATIAS, Pereira José. **Curso de Administração Pública**: Foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade., LAKATOS Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ª edição – São Paulo: Atlas, 2001

MELO, João Alves. **Gestão Pública Participativa Municipal**: Avaliação da proposta de Modelo implantada na Prefeitura de Fortaleza. Coimbra, 2007, Tese (Livredocência em Economia). Universidade de Coimbra - Faculdade de Economia – Portugal.

MORAIS, José Luiz Bolzan de. (Org.). **O Estado e suas Crises**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Ed., 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. **A Modernidade da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. RAP Edição Especial Comemorativa 87-96, 1967-2007 – Rio de Janeiro.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo como o espírito empreender está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1997.

PEIXOTO, João Paulo M. (Organizador). **Governando o Governo: Modernização da Administração Pública do Brasil**. São Paulo – Atlas, 2008.

PIAZZON, Maria Bernadete Barros Barbosa Lima. **A Gestão da Qualidade e o Redesenho de Processos como Modelo de Desenvolvimento Organizacional em Hospitais Públicos Universitários**: O Caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP. Campinas, 2006 - S.P. – Brasil.

ROQUEMAR de Lima Baldam [et. al.]. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – Business Process Management**. 2ª edição – São Paulo: Érica, 2007.

SEFAZ. **Redesenho de Processo de Arrecadação**: Projeto de Racionalização de Processos. Ceará. 2000.

SOUZA, Carlos Augusto da Silva. **As Agências Reguladoras no Contexto da Reforma do Estado no Brasil**. Anais do ENANPAD, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ª edição – São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE I

Prezado(a) colega,

Estou concluindo um curso de Mestrado em Administração, cuja dissertação tem como tema a Avaliação da Gestão por Processos no Contexto da Política de Modernização da Administração Fiscal do Ceará.

Gostaria de sua colaboração no desenvolvimento de uma pesquisa que estou realizando entre os fazendários lotados nas Células de Execução em Fortaleza, na Região Metropolitana e interior do Estado (Sobral e Juazeiro), que deverá demonstrar a percepção deste grupo de servidores quanto aos resultados alcançados com o Redesenho do Processo de Arrecadação do ICMS.

A pesquisa, através de um questionário enviada via internet, deverá tomar só alguns minutos seus e os dados dela obtidos serão mantidos no anonimato, a devolução deverá ser o mais rápido possível por e-mail.

Esperando que suas respostas reflitam os seus sinceros conhecimento e percepção sobre o tema, antecipadamente agradeço sua participação.

Sirlei Maria de Souza Nunes
Mestranda

APÊNDICE II

PESQUISA JUNTO AO CLIENTE INTERNO – Perfil do Entrevistado					
Data da Realização ___/___/2009				CPD	
PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE					
Marque com X, nas questões abaixo, as opções que melhor descrevam seu perfil					
1. Sexo: () 1. Feminino () 2. Masculino					
2. Maior nível de escolaridade: () 1. 1º grau incompleto () 4. 1º grau completo () 7. 2º grau incompleto () 2. 2º grau completo () 5. Nível superior incompleto () 8. Nível superior completo () 3. Pós-graduação incompleto () 6. Pós-graduação completo: () 6.1. Especialização; () 6.2. Mestrado; () 6.3. Doutorado					
3. Tempo na instituição SEFAZ/CE () 1. Menos de 10 anos () 2. Entre 10 e 15 anos () 3. Entre 15 e 20 anos () 4. Entre 20 e 25 anos () 5. Mais de 25 anos					
4. Ocupa Cargo Comissionado () 1. Sim () 2. Não					
5. Que cargo ocupa: () 1. Orientador de Célula () 2. Supervisor () 3. Outro: _____					
6. Em que célula atua: () 1. Atendimento () 2. Monitoramento () 3. Outro: _____					
PARTE II - FATORES RELACIONADOS ÀS MUDANÇAS NO PROCESSO DE ARRECADAÇÃO					
7. Indique, marcando com X na coluna adequada, o grau de sua concordância com as seguintes assertivas relacionadas às mudanças introduzidas no processo de arrecadação a partir de seu redesenho. (A escala da tabela tem o seguinte significado: DT – discordo totalmente; DP – discordo parcialmente; NDNC – nem discordo nem concordo; CP – concordo parcialmente; CT – concordo totalmente.)					
Assertivas	DT	DP	NDNC	CP	CT
1. Os funcionários ficaram mais sobrecarregados de trabalho após o redesenho do processo					
2. os funcionários foram parcialmente liberados para atividades mais relevantes					
3. as atividades a serem desenvolvidas passaram a requerer conhecimentos mais específicos					
4. o processo redesenhado se tornou mais eficiente em termos de agilidade					
5. o processo redesenhado se tornou mais eficiente em termos de confiabilidade					
6. o processo redesenhado se tornou de mais fácil compreensão e aprendizado					
7. o processo redesenhado favorece uma melhor avaliação da produtividade dos servidores envolvidos					
8. o processo redesenhado facilitou a vida dos contribuintes					
9. o volume de trabalho dos servidores foram reduzidos					
10. a quantidade de usuários nas unidades de atendimento da Sefaz diminuiu					

11. ocorreu maior segurança e controle da arrecadação por parte do Fisco estadual					
12. ocorreu maior facilidade no recolhimento do ICMS, pelo contribuinte.					
8. Avalie, marcando com X na coluna adequada, os serviços oferecidos aos contribuintes/contabilistas através da internet, como resultado do redesenho do processo.					
Serviços	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Serviço de cadastramento					
Pagamento dos impostos					
Guia de Recolhimento					
Informações diversas					
9. Indique o grau de sua satisfação em relação a: (A escala da tabela tem o seguinte significado: TI – totalmente insatisfeito; PI – parcialmente insatisfeito; NSNI – nem satisfeito nem insatisfeito; PS – parcialmente satisfeito; TS – totalmente satisfeito.)					
Aspectos	TI	PI	NSNI	PS	TS
Satisfação com o respeito à melhoria do trabalho para os fazendários envolvidos					
Satisfação com respeito aos benefícios em geral para os contribuintes					
Satisfação em relação à modernização dos serviços de arrecadação na SEFAZ					
Satisfação com a segurança dos procedimentos para a arrecadação					

APÊNDICE III

PESQUISA JUNTO AO CLIENTE EXTERNO – Perfil do Entrevistado					
PARTE I - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE					
1. Data da Realização ____/ ____/ 2009					
2. N° de Empresas que presta Assessoria Contábil					
3. Município:					
4. Sexo: () Feminino () Masculino					
5. Idade					
PARTE II - FATORES RELACIONADOS ÀS MUDANÇAS NO PROCESSO DE ARRECADAÇÃO					
6. Com que frequência o (a) senhor (a) utiliza o site da SEFAZ?					
() 1. Muito frequentemente () 3. Pouco frequente					
() 2. Frequentemente () 4. Raramente					
() 5. Nunca utilizou					
7. Indique, marcando com X na coluna adequada, o grau de sua concordância com as seguintes assertivas relacionadas às mudanças introduzidas no processo de arrecadação a partir de seu redesenho.					
(A escala da tabela tem o seguinte significado: CT – Concordo totalmente; CP – Concordo parcialmente; NCND – Nem concordo nem discordo; DP – Discordo parcialmente; DT – Discordo totalmente.					
Assertivas	CT	CP	NCND	DP	DT
1. O site é seguro quanto a preservar suas informações pessoais					
2. O site é moderno					
3. Os serviços disponibilizados pelo site são de fácil acesso e compreensão					
4. O site é ágil na baixa <i>online</i> dos pagamentos					
5. As informações prestadas pelo site são atrasadas					
6. O serviço de cadastramento <i>online</i> é rápido e fácil					
7. A guia de recolhimento <i>online</i> desburocratiza a sua solicitação					
8. As informações gerais realmente esclarecem os contribuintes acerca de procedimentos e exigências					

9. O serviço que a Sefaz disponibiliza na internet diminui o fluxo de contribuintes nas unidades fazendárias					
10. A emissão do DAE no pagamento dos tributos estaduais (ICMS, ITCD e IPVA) é feita com muita frequência					
11. O equipamento de auto-atendimento é a melhor opção (mais procurado) quando não se dispõe do acesso à Internet					

ANEXO I

Projeto de Redesenho de Processos

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

PROCESSO DE ARRECADAÇÃO

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

A- DELINEAMENTO DO PROCESSO CRÍTICO

1- Qual o nome do processo crítico?

Processo de Arrecadação

2- Onde o processo começa? Qual o evento de disparo?

Contribuinte solicitando inscrição no Cadastro

3- Onde o processo termina?

Fechamento da Arrecadação mensal

4- Quais são as saídas do processo?

- Recursos financeiros tributários disponibilizados no Tesouro Estadual
- Certidões, Certificados, Credenciamentos e Autenticações fornecidos aos contribuintes

5- Quem são os clientes do processo?

- Estado do Ceará
- Tribunal de Contas do estado do Ceará
- Municípios
- Contribuintes Pessoa Física e Jurídica

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

B- QUESTÃO ESTRATÉGICA

Qual é a Questão Estratégica? (problema / oportunidade)?

Aumentar a arrecadação e melhorar o atendimento

C- EXIGÊNCIAS DO PROCESSO CRÍTICO

O que precisa ser aperfeiçoado no processo para afetar positivamente a Questão Estratégica Crítica (QEC)? Quais são as principais deficiências do processo atual?

- Desburocratizar
- Diminuir evasão fiscal
- Reduzir a inadimplência
- Liberar funcionários para atividades-fim da Arrecadação
- Diminuir custos
- Padronizar procedimentos
- Reduzir inconsistências
- Modernizar o sistema de arrecadação
- Reduzir prazos
- Melhorar imagem institucional
- Adequar os procedimentos à legislação
- Melhorar o atendimento
- Eliminar retrabalhos
- Aumentar arrecadação
- Incrementar vínculos e parcerias com outros níveis do Estado (Federal e Municipal), entidades e empresas
- Desenvolver um Sistema de Informação Integrado

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

D- MAPA DE CONTEXTO

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

MACRO-PROCESSO DE ARRECADAÇÃO

PROCESSO DE CADASTRAMENTO DE CONTRIBUINTES

Subprocessos Identificados para Mapeamento

1. Processo de Cadastramento
2. Processo de Alterações Cadastrais
3. Processo de Alteração de Regime de Recolhimento
4. Processo de Alteração de Domicílio Fiscal
5. Processo de Baixa a Pedido
6. Processo de Baixa de Ofício
7. Processo de Reativação
8. Processo de Cadastramento de Contribuintes de outros Estados (incluindo alterações e baixas)

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

MACRO-PROCESSO DE ARRECADAÇÃO

PROCESSO DE RECEBIMENTO E PROCESSAMENTO DE DOCUMENTOS RECEBIDOS DOS CONTRIBUINTES

Subprocessos Identificados para Mapeamento

1. GIM – Guia de Informação Mensal do ICMS (empresas normais e de pequeno porte)
2. GIDEC – Guia de Informação de Documentos Fiscais Emitidos e Cancelados
3. GIAME – Guia de Informação Anual da Micro-Empresa
4. GIEF – Guia de Informação Econômico – Fiscais (empresas normais, pequeno porte, regime especial e regime outros)
5. GIST – Guia de Informação de Arrecadação (empresas de outros Estados)
6. DIDF – Documento de Impressão de Documentos Fiscais (gráficas credenciadas)
7. Requisição de Pedido de Formulários de PAIDF
8. PAIDF – Pedido de Autorização de Impressão de Documentos Fiscais
9. Anexo 2 Instrução Normativa 125/91 (empresa de regime especial)
10. Inventário
11. Balanço Patrimonial (contribuintes com escrita contábil)
12. Requisição de Credenciamento para transmissão de dados via Internet

13. Pedido de Uso ou Cessação de Processamento Eletrônico
14. SISIF - Informações Fiscais por meio magnético ou Internet (contribuintes que possuem processamento eletrônico)
15. DIV – Documento de Informação de Venda a Órgãos Públicos
16. Documento mensal das Transportadoras
17. Solicitação de Autenticação de Livros Fiscais
18. Solicitação de Autenticação de NF com isenção de ICMS de Vendas para Zona Franca de Manaus
19. Solicitação de Autenticação de NF de Venda para CONAB
20. Requerimento de Credenciamento para Pagamento Antecipado e/ou Substituição
21. Relação de Vendas a Negociar
22. Documentos Específicos Relacionados a determinadas Atividades
23. Solicitação de Credenciamento de ECF
24. Solicitação de Certidões negativas, Positivas, e Certificados de regularidade Fiscal

OBSERVAÇÃO

O Processo COMO É de cada uma dessas entradas e seu processamento será mapeado individualmente, como um subprocesso. Algumas dessas entradas (documentos) não são processadas e vão direto para o arquivo morto. Durante a Etapa do DEVERIA deveremos decidir se será mantido ou extinto tais documentos.

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

MACRO-PROCESSO DE ARRECADAÇÃO

PROCESSO DE RECEBIMENTO DE TRIBUTOS

Subprocessos Identificados para Mapeamento

1. Fechamento Mensal da Arrecadação
2. Selagem de Nota Fiscal (Antecipado – Substituição – Consumo – Ativo Fixo)
3. Emissão de NF avulsa (com e sem taxa ICMS)
4. Pagamento de Antecipado e Substituição cobrado no Posto Fiscal
Pagamento de Antecipado e Substituição não cobrado no Posto Fiscal
5. Aviso de Débito
6. Restituição
7. Transferência de Crédito
8. Compensação
9. Retificações
10. Parcelamento
11. Emissão de DAE

12. Extravio

13. Atividades Executadas no Posto Fiscal

14. Regime Especial de Fronteiras

15. CEFIC

16. Inscrição do Débito na Dívida Ativa

17. Cobrança de Débitos Inscritos (Administrativa e Judicial)

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

E - METAS DO PROJETO – PROCESSO DE CADASTRAMENTO		
Medições do desempenho do processo	Nível atual de desempenho	Nível desejado de desempenho
Prazos Cadastramento (inclusive NESUT)	Mínimo 3 dias Máximo 15 dias	100% em até 48 horas
Baixa do cadastramento (inclusive NESUT)		Até envio para fiscal: no mesmo dia Após receber do fiscal: no mesmo dia
Baixa de Ofício Publicação do Ato Declaratório		1 dia após prazo legal para resposta ao Edital

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

E - METAS DO PROJETO – PROCESSAMENTO DE DOCUMENTOS ENTREGUES PELOS CONTRIBUINTES		
Medições do desempenho do processo	Nível atual de desempenho	Nível desejado de desempenho
Entrega pelos contribuintes <ul style="list-style-type: none">- Internet- Formulário		5 minutos imediato
Entrega de certidões e certificados		Imediato

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

E - METAS DO PROJETO – PROCESSO DE RECEBIMENTO DE TRIBUTOS		
Medições do desempenho do processo	Nível atual de desempenho	Nível desejado de desempenho
Prazo Fechamento mensal da arrecadação	Mínimo: 6º dia útil do mês subsequente	Máximo: 3º dia útil do mês subsequente
Aviso de débito		100% no 1º dia após prazo legal
Inscrição na Dívida Ativa		100% no 2º dia após prazo legal
Notificação de Dívida Ativa		100% no 1º dia após inscrição
Cobrança administrativa Capital: Valor acima de R\$ 5.000,00 Interior: Valor acima de R\$ 500,00 OBS: A Equipe de Coordenação vai rever estes valores até o início da Etapa do Redesenho do Processo		Iniciar: 100% em 10 dias após prazo de notificação Encerrar: 30 dias após o 1º contato

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

E - METAS DO PROJETO – PROCESSO DE RECEBIMENTO DE TRIBUTOS		
Medições do desempenho do processo	Nível atual de desempenho	Nível desejado de desempenho
Cobrança judicial – envio para a PGE (Valor mínimo do débito inscrito do contribuinte –R\$ 5.000,00)		100% em 5 dias após encerrada a cobrança administrativa
Restituição de ICMS		Máximo em 30 dias
Compensação		3 dias no máximo
Parcelamento - Nível de competência do Nexat - Nível de competência do Secretário - Nível de competência do Governador		Imediato 5 dias 15 dias
Emissão de DAE Para emitir DAE Eletrônico referente a um SISDAE		Imediato 3 dias

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

E - METAS DO PROJETO – PROCESSO DE RECEBIMENTO DE TRIBUTOS		
Medições do desempenho do processo	Nível atual de desempenho	Nível desejado de desempenho
Inclusão no regime especial de fiscalização		3 dias
Credenciamento para diferimento - Credenciamento de ECF - CEFIC		24h após solicitação 2 dias
Retificação com exceção = GIM inscrita na DA e já parcelada		≤ 5 dias
Qualidade % de DAE's pagos e não processados % de erros na entrada e classificação de dados % de Receita a classificar Arrecadação / Meta Anual Arrecadação / Previsão Mensal % de Receita apropriada indevidamente		0 ≤ 2% 0 ≥ 1 Variação aceitável: 2% acima ou abaixo 0

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

F- PAPÉIS NO PROJETO		
Papel	Nome	Função
Equipe Executiva	Secretário da Fazenda, Subsecretário, Chefe de Gabinete, Corregedor, Ouvidor, Presidente do CONAT, Coordenadores das Superintendências e Regionais	
Patrocinador do Processo	Idilvan Alencar	
Equipe de Coordenação	Lucia Calou Junior Madeira Idilvan Alencar	

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

F- PAPÉIS NO PROJETO		
Papel	Nome	Função
Equipe de Processo	<ul style="list-style-type: none">• Lucivanda Serpa Gomes• Francisco Napoleão Fernandes• Carlos Alberto Alves de Almeida• Maria José Andrade Calvancante• Jaqueline Brasil Accioly Simões• Ana Maria Ribeiro de F Jorge• Jurandir Moreira Matos	
Facilitadores	Imaculada Maria Vidal da Silva Olavo Pereira de Lima Jr. Maria Keliane Pereira Vieira	
Documentador		

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

G- PLANO DO PROJETO – TEMPO DE DEDICAÇÃO DAS EQUIPES NAS FASES DE ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL, REDESENHO DO PROCESSO E PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO	
Equipe de Redesenho	<p>Fixa: 2 dias integrais por semana, durante 7 meses.</p> <p>Complementar: Sob demanda, conforme necessidade.</p>
Facilitadores	2 dias integrais por semana durante 7 meses
Documentadores	Em média, 20% de sua carga horária. Esta dedicação não é uniforme no tempo, ou seja, haverá períodos de muita dedicação (uma semana inteira) e períodos maiores sem nenhuma necessidade de sua participação.

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

H- NECESSIDADES DE SUPORTE PARA O PROJETO

1. Quem dará o suporte administrativo para a equipe?

ADINS

2. Que outros suportes serão fornecidos? Por quem?

Documentadores fornecidos pela Equipe de Coordenação

3. Que outros projetos atualmente em andamento exercerão impacto sobre este trabalho? Que interação é necessária?

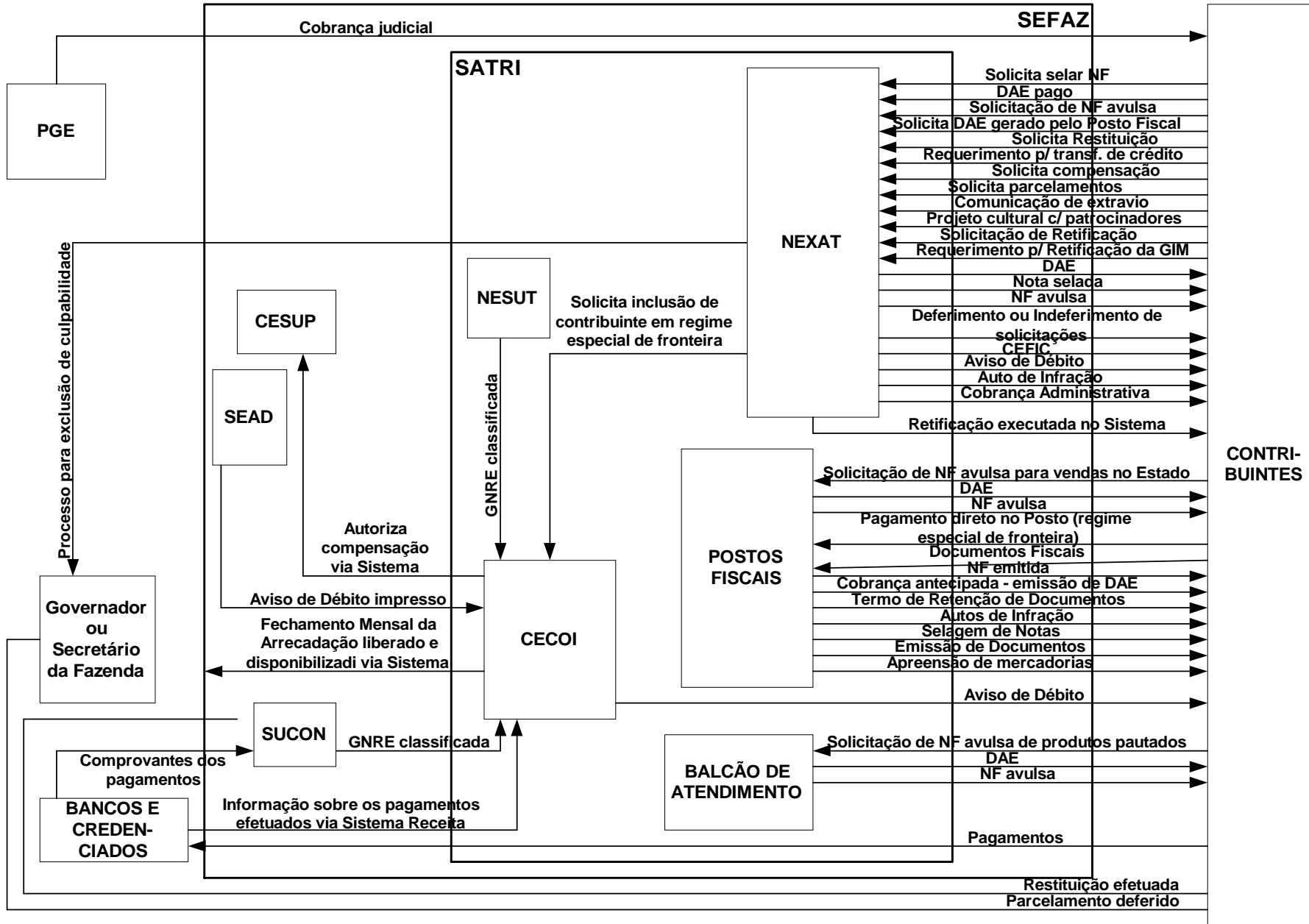
- Cadastro internet
- Projeto Fronteira Rápida
- Projeto Automação dos Postos Fiscais
- SISIF
- Projeto de descentralização de atividades
- Projeto de cobrança bancária (Banco do Brasil)
- Auto-Atendimento
- Cobrança do Antecipado

DOCUMENTO DE DEFINIÇÃO DO PROJETO

I- PREMISSAS DO PROJETO		
<p>1. Durante o planejamento da implantação serão definidos dois patamares de mudanças:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ aquelas que serão implementadas durante o tempo previsto para o projeto;▪ aquelas que serão implementadas posteriormente (com cronograma). <p>2. Usar intensivamente a infra-estrutura tecnológica já disponível ou com a disponibilização já em andamento.</p>		
K- APROVAÇÃO DO PLANO DO PROJETO		
Nome	Título	Assinatura

MACRO-PROCESSO DE ARRECADAÇÃO

D - MAPA DE CONTEXTO DO PROCESSO DE RECEBIMENTO DE TRIBUTOS



ANEXO III

CRITÉRIOS PARA O NOVO PROCESSO DE ARRECADAÇÃO

CRITÉRIOS DE SAÍDAS (Especificações das saídas)

PROCESSO DE CADASTRAMENTO

1. 100 % do cadastramento em até 02 dias úteis, inclusive contribuinte inscrito sob regime de substituição tributária de outras UFs

2. Baixa a pedido do cadastramento, inclusive contribuinte inscrito sob regime de substituição tributária de outras UFs :

- No mesmo dia da solicitação do contribuinte será enviado para Auditoria/monitoramento
- No mesmo dia que o fiscal apresentar o resultado da sua ação será incluído no Sistema pelo próprio Auditor
- Disponibilização do resultado do processo de baixa, via internet, inclusive data limite para que o contribuinte retire os documentos solicitados na ação fiscal

3. Baixa de Ofício :

Emissão de Edital de Convocação/Notificação relacionando as obrigações acessórias e a conseqüente lavratura do auto de infração, se não atendido no prazo legal.

4. Reativação somente para contribuintes baixado de ofício sendo realizada no Nexat.

PROCESSO DE DOCUMENTOS ENTREGUE PELOS CONTRIBUINTES

1. Definir viabilidade do selo fiscal, analisando relação custo X benefício, controles e eficácia.
2. Garantir ao contribuinte os acessos às suas informações fiscais via internet por meio do serviço de senha.
3. Retificação de GIAME e GIM/Documento Único, via internet, e sem diligência/validação, deverá ser incorporada ao Sistema, com exceção da GIM com débito parcelado ou inscrito na Dívida.

PROCESSO DE RECEBIMENTO DE TRIBUTOS

1. Data limite para fechamento mensal da arrecadação: no máximo até o 3º dia útil do mês subsequente
2. 100% das cartas-cobrança emitidas no 10º dia do mês subsequente ao vencimento do débito
3. 100% dos avisos de débito emitidos no 15º dia do mês subsequente ao vencimento do débito, conjuntamente com a publicação do edital de aviso de débito.
4. 100% das inscrições na Dívida Ativa efetivadas no 30º dia após publicação no edital de aviso de débito
5. 100% dos contribuintes comunicados, via serviço de senha, no mesmo dia da sua inscrição na Dívida Ativa
6. Cobrança administrativa do ICMS espontâneo e dívida ativa, conforme critérios de prioridade:
 - Capital: Valor acima de R\$ 3.000,00
 - Interior: Valor acima de R\$ 500,00
7. Autorização de pedido de uso de ECF, com solução TEF, realizado em 24 horas após instalação do equipamento com devido cadastramento de produtos e constatado a capacitação do usuário.
8. Emissão de CEFIC em até 2 dias após solicitação da Secretaria de Cultura
9. Controle de Restituição/Compensação (ICMS/IPVA) por intermédio de sistema informatizado
10. Arrecadação anual: maior ou igual a 100% da meta anual
11. Arrecadação / Previsão Mensal: variação aceitável de 5% acima ou abaixo.
12. Pagamento de tributos por intermédio de débito em conta, auto-atendimento bancário e home banking.

CRITÉRIOS DE ENTRADA (Especificações das entradas)

1. 100% dos contribuintes ativos recebendo informações sobre obrigações tributárias/educação tributária.
2. Cadastro, alteração, baixa, exceto reativação, solicitados via internet, permitindo o acompanhamento da tramitação pelo contribuinte.
3. 100% dos contribuintes inscritos monitorados intensivamente nos primeiros três meses de início de atividade.
4. Dispensa de envio de documentação no ato de cadastramento, exceto contribuintes sob regime de substituição tributárias de outras UFs
5. Processo de cadastramento homologado por servidores designados pela direção/supervisão.
6. Sistema de cadastro integrado com JUCEC, Conselho Regional de Contabilidade e prefeituras, a fim de eliminar a entrega de documentos pelo contribuinte
7. Processo de baixa de ofício após 03 meses de omissão da GIM, sem prejuízo da multa e 06 meses para GIM sem movimento
8. Baixa a pedido solicitada por meio da internet com documentação pertinente requisitada pelo auditor no ato da ação fiscal
9. 100% dos logradouros do Ceará atualizados
10. AIDF através da internet com as informações de documentos utilizados/cancelados.
11. Módulos dos Sistemas RECEITA, CEFIC, GIM, CONAT, CAF, COMETA, CADASTRO, COPAF, DÍVIDA e RATEIO integrados, com interface WEB e plenamente implantados.
12. Documento único concentrando várias informações fiscais do contribuinte relativas a GIM e GIEF e informações de venda para a Zona Franca de Manaus no documento único
13. Extinção da GIDEC, GIEF, PAIDF, DIDIF, DIV, ANEXO II da IN 125/92, e documentos relativos à operação com algodão em caroço, cana-de-açúcar para industrialização, demonstrativo de vendas fora do estabelecimento, relação de DAE's de Transportadoras
14. Não obrigatoriedade de entrega do Balanço Patrimonial e Inventário
15. Eliminação da diligência por ocasião da inscrição/alteração cadastral de contribuinte, exceto quando estabelecidos em determinados logradouros; CAEs específicos e a critério do fisco.
16. Definição de novos critérios de regimes de recolhimento e reequadramento dos contribuintes
17. Criação do NEXATnet
18. Realizar parcerias com as prefeituras para disponibilização do sistema utilizado para cálculo de ITBI

19. Solicitação do processo de pagamento do ITCD, via internet, com o envio em até 15 dias da documentação para o Nexat.
20. Pedido de uso e cessação de ECF solicitados via internet com entrega dos documentos quando da diligência fiscal

CRITERIOS DE PROCESSO (Características do processo)

1. Adoção da assinatura eletrônica
2. Implantação de Workflow
3. Criação do módulo para controle de substituição tributária e transferência de crédito na GIM (documento Único)
4. Criação de aviso de débito para substituição tributária
5. Modificar sistema Receita e instrumentos normativos para permitir correção de erros de recolhimento relativos a período de referência e código de receita, desde que não altere código orçamentário
6. Parcelamento de débitos através da internet com os seguintes critérios: mínimo de débito; valor mínimo para parcela; quantidade de parcelamentos; quantidade de parcelas e quantidade de reparcelamentos
7. Parcelamento da Dívida Ativa na internet desde que não esteja ajuizado ou em fase de execução
8. Eliminação do carnê de pagamento mensal de ICMS com disponibilização da informação na internet.
9. Processo da Dívida Ativa enviado para execução totalmente informatizado

ANEXO IV

Redesenho de Processos

Processo: Novo Processo de Arrecadação

Subprocesso: AVISO DE DÉBITO

FUNÇÃO MONITORAMENTO

MODELO DE FUNÇÃO

Nº DO PASSO DO PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PASSO	PROCEDIMENTO
9	Elabora Edital para contribuintes não localizados	Recebe: AR's De: ASBACE Elabora Edital para contribuintes não localizados
12	Baixa o débito ou corrige inconsistência.	Recebe: Comprovante de pagamento De: Contribuinte O Nexat analisa comprovante de pagamento, baixando débito no sistema ou corrigindo inconsistências (código de receita, período)

Redesenho de Processos

Processo: Novo Processo de Arrecadação

Subprocesso: AVISO DE DÉBITO

FUNÇÃO SISTEMA (CESUP)

MODELO DE FUNÇÃO

Nº DO PASSO DO PROCESSO	DESCRIÇÃO DO PASSO	PROCEDIMENTO
1 e 2	Identifica devedores e gera arquivos para emissão de carta-cobrança. Disponibiliza informações dos notificados via sistema	Sistema através de programa Batch, irá identificar e gerar arquivo com devedores para envio a ASBACE via sistema (sistema rodará no 5º dia útil do mês subsequente ao vencimento dos impostos) As informações sobre devedores estarão disponíveis no sistema para consulta nos Nexats (monitoramento)
5	Sistema baixa débito e disponibiliza informação	Após o envio da carta-cobrança se o contribuinte pagou o Sistema baixa o débito e disponibiliza informação para acompanhamento dos Nexats (monitoramento).
6, 7	Identifica contribuintes que não atenderam carta-cobrança e gera arquivo para impressão de Aviso de Débito. Disponibiliza informações dos notificados via sistema.	Identifica contribuinte que não atenderam carta-cobrança, rodando sistema, em programa batch, no 20º dia do mês subsequente ao vencimento dos impostos, gerando arquivo para impressão do Aviso de Débito na ASBACE (envio via sistema) Sistema disponibiliza informação aos Nexats (monitoramento) para consulta OBS.: opções de procedimentos para o envio do aviso de débito 1. Relacionar todos os contribuintes em Edital junto com o Aviso de

		<p>Débito, dispensando o AR (aproximadamente 60 dias para envio à Dívida);</p> <ol style="list-style-type: none">2. Enviar Aviso de Débito e relacionar, posteriormente, os contribuintes não localizados em Edital (aproximadamente 70 dias para envio à Dívida);3. Dispensar Edital de convocação para inscrição na Dívida Ativa para contribuintes com "GIM" declarada.
14	Sistema baixa débito e disponibiliza informação	Se contribuinte pagar após recebimento do Aviso de Débito o sistema baixa débito e disponibiliza informação para o monitoramento do Nexat.

ANEXO V

Redesenho de Processos

Processo: Novo Processo de Arrecadação

Subprocesso: AVISO DE DÉBITO

PROCEDIMENTOS

PASSO	PROCEDIMENTO
1,2,3	<p>Sistema através de programa Batch, irá identificar e gerar arquivo com devedores para envio a ASBACE via sistema (sistema rodará no 5º dia útil do mês subsequente ao vencimento dos impostos)</p> <p>As informações sobre devedores estarão disponíveis no sistema para consulta nos Nexats</p> <p>A ASBACE imprime carta-cobrança e envia ao contribuinte por postagem simples.</p>
4,5	<p>Após o envio da carta-cobrança se o contribuinte pagou o sistema baixa o débito e disponibiliza informação para acompanhamento dos Nexats.</p>
6,7,8,9	<p>Identifica contribuinte que não atenderam carta-cobrança, rodando sistema, em programa batch, no 20º dia do mês subsequente ao vencimento dos impostos, gerando arquivo para impressão do Aviso de Débito na ASBACE (envio via sistema)</p> <p>Sistema disponibiliza informação aos Nexats para consulta</p> <p>A ASBACE imprime Aviso de débito e envia aos contribuintes por AR (aviso de recebimento)</p> <p>ASBACE encaminha aos Nexats Aviso de Débitos e ARs de contribuintes não localizados</p> <p>OBS.: opções de procedimentos para o envio do Aviso de Débito</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Relacionar todos os contribuintes em edital junto com o Aviso de Débito, dispensando o AR (aproximadamente 60 dias para envio à Dívida); 5. Enviar Aviso de Débito e relacionar posteriormente os contribuintes não localizados em Edital (aproximadamente 70 dias para envio à Dívida); 6. Dispensar Edital de convocação para inscrição na Dívida Ativa para contribuintes com "GIM" declarada.
10,11	<p>Se o contribuinte já havia pago antes de receber Aviso de Débito, o mesmo deverá dirigir-se ao Nexat com o Aviso de Débito e DAE de comprovante de pagamento (a necessidade do comparecimento ao Nexat deve ser indicada no Aviso de Débito, inclusive pela possibilidade de erros no preenchimento do código de receita e período).</p>
12	<p>O Nexat analisa comprovante de pagamento baixando débito no sistema ou corrigindo inconsistências (codigo de receita, período).</p>
13,14	<p>Se o contribuinte não pagou o Aviso de Débito encaminhar para Dívida ativa, conforme alternativa escolhida nos passos 6,7,8</p> <p>Se o contribuinte pagou o Aviso de Débito sistema baixa débito e disponibiliza informação aos Nexats.</p>

Redesenho de Processos

Processo: Novo Processo de Arrecadação

Subprocesso: AVISO DE DÉBITO

PROCEDIMENTOS

PASSO	PROCEDIMENTO
1,2,3	<p>Sistema através de programa Batch, irá identificar e gerar arquivo com devedores para envio a ASBACE via sistema (sistema rodará no 5º dia útil do mês subsequente ao vencimento dos impostos)</p> <p>As informações sobre devedores estarão disponíveis no sistema para consulta nos Nexats. A ASBACE imprime carta-cobrança e envia ao contribuinte por postagem simples.</p>
4,5	<p>Após o envio da carta-cobrança se o contribuinte pagou o sistema baixa o débito e disponibiliza informação para acompanhamento dos Nexats.</p>
6,7,8,9	<p>Identifica contribuinte que não atenderam carta-cobrança, rodando sistema, em programa batch, no 20º dia do mês subsequente ao vencimento dos impostos, gerando arquivo para impressão do Aviso de Débito na ASBACE (envio via sistema)</p> <p>Sistema disponibiliza informação aos Nexats para consulta</p> <p>A ASBACE imprime Aviso de débito e envia aos contribuintes por AR (aviso de recebimento)</p> <p>ASBACE encaminha aos Nexats Aviso de Débitos e ARs de contribuintes não localizados</p> <p>OBS.: opções de procedimentos para o envio do Aviso de Débito</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Relacionar todos os contribuintes em edital junto com o Aviso de Débito, dispensando o AR (aproximadamente 60 dias para envio à Dívida); 8. Enviar Aviso de Débito e relacionar posteriormente os contribuintes não localizados em Edital (aproximadamente 70 dias para envio à Dívida); 9. Dispensar Edital de convocação para inscrição na Dívida Ativa para contribuintes com "GIM" declarada.
10,11	<p>Se o contribuinte já havia pago antes de receber Aviso de Débito, o mesmo devera dirigir-se ao Nexat com o Aviso de Débito e DAE de comprovante de pagamento (a necessidade do comparecimento ao Nexat deve ser indicada no Aviso de Débito, inclusive pela possibilidade de erros no preenchimento do código de receita e período.</p>
12	<p>O Nexat analisa comprovante de pagamento baixando débito no sistema ou corrigindo inconsistências (codigo de receita, período).</p>
13,14	<p>Se o contribuinte não pagou o Aviso de Débito encaminhar para Dívida ativa, conforme alternativa escolhida nos passos 6,7,8</p> <p>Se o contribuinte pagou o Aviso de Débito sistema baixa débito e disponibiliza informação aos Nexats.</p>

ANEXO VI

Redesenho de Processos

Processo: Novo Processo de Arrecadação

Subprocesso: AVISO DE DÉBITO

RECOMENDAÇÕES

1. Modificar legislação nº 12.009/92 para atualização (Dec 22.326/92 e IN 46/93).
2. Capacitação de servidores dos Nexats.
3. Atualizar sistemas informatizados para atender ao novo processo de aviso de débito o Aviso de Débito deverá ser emitido ao contribuinte relacionado em edital, postado sem AR e enviado para a Dívida Ativa com 30 (trinta) dias após a data de envio do Aviso de Débito pela Fazenda.
4. Contratar empresa para emissão e postagem de carta-cobrança e carnê (ou aditar contrato com ASBACE).
5. Transformar carnê em extrato de pagamento de débito de uma única página para reduzir custos. Sendo a carta-cobrança postagem simples.
6. DAE emitido por qualquer sistema, inclusive internet, deve cobrar juros e multa e ser válido para pagamento somente no mesmo dia da emissão, quando emitido após data do vencimento. Os DAES emitidos antes do vencimento terão validade até a data do vencimento previsto em Lei, conforme regime.
7. A carta-cobrança deverá ter lay-out com DAE para facilitar pagamento.
8. Alterar legislação com relação aos prazos de envio de inscrição de contribuintes na dívida.
9. O Aviso de débito deverá ser emitido com Edital, postado sem AR e enviado para a Dívida Ativa com 30 dias após a data do envio do Aviso de Débito, pela Fazenda.

ANEXO VII**Redesenho de Processos****Processo: Novo Processo de Arrecadação****Subprocesso: AVISO DE DÉBITO****SISTEMA DE MEDIÇÃO**

SAIDA	DIMENSÃO CRÍTICA	MEDIDA	PADRÃO	RASTREAMENTO
Ms	Volume	% de contribuintes que não atenderam o aviso de débito inscritos na Dívida Ativa, após prazo legal	100%	Sistema Dívida Ativa

ANEXO VIII

PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO

RECOMENDAÇÕES	CLASSIFICAÇÃO				DEPEND.	TEMPO ESTIMADO	PRIORIDADE	MACRO PASSOS/PROJETOS	RESPONSÁVEL
	TI	LEG	RH	OUT					
Subprocesso: AVISO DE DÉBITO									
78 - Modificar legislação nº 12.009/92 para atualização (Dec 22.326/92 e IN 46/93)	X	X			42	4 meses	Média	1 – Alterar a legislação para adequação dos novos prazos de aviso débito, forma de postagem e modificações do processo. 2 – Publicar nova legislação 3 – Divulgar novos procedimentos	CEDAT Ana Cláudia CESUP Andréia
79 - Capacitação de servidores dos Nexats	X	X			42	4 meses	Média	1 – Elaborar plano de uso para os servidores dos Nexats quanto aos novos procedimentos de Aviso de Débito; 2 – Executar programação	CEDAT Ana Cláudia CESUP Andréia
80 - Atualizar sistemas informatizados	X	X			42	4 meses	Média	Desenvolver novo aviso de débito no sistema GIM	CEDAT Ana Cláudia CESUP Andréia
81 - Contratar empresa para emissão e postagem de carta-cobrança e carnê (ou aditivar contrato com ASBACE)	X	X			42	4 meses	Média	1 – Realizar pesquisa das empresas que prestam serviço de postagem e serviços de impressão. 2 – Avaliar a proposta mais vantajosa em comparação com a possibilidade de aditivar contrato com a ASBACE para impressão de extrato de pagamento de débito e carta cobrança. 3 – Elaborar projeto para apresentação à CPFPC; 4 – Realizar processo de licitação; 5 – Celebrar contrato com as empresas vencedoras	CEDAT Ana Cláudia CESUP Andréia
82 - Transformar carnê em extrato (ex IPVA) de uma única página para reduzir custos. Enviar a carta-cobrança através de postagem simples	X	X			42	4 meses	Média	Desenvolver programa para emissão do extrato de pagamento de ICMS no sistema GIM	CEDAT Ana Cláudia CESUP Andréia

ANEXO IX

PESQUISA JUNTO AO CLIENTE INTERNO (SERVIDOR)

1. Sexo:

	%
Feminino	50,0
Masculino	50,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

3. Tempo na instituição SEFAZ/CE

	%
Menos de 10 anos	,0
Entre 10 e 15 anos	1,6
Entre 15 e 20 anos	45,9
Entre 20 e 25 anos	21,3
Mais de 25 anos	31,1
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

4. Ocupa Cargo Comissionado

	%
Sim	4,8
Não	95,2
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

5. Que cargo ocupa:

	%
Orientador de Célula	3,1
Supervisor	6,3
Outro	90,6
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6. Em que célula atua:

	%
Atendimento	26,2
Monitoramento	47,5
Outro	26,2
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.1. Os funcionários ficaram mais sobrecarregados de trabalho após o redesenho do processo

	%
Discordo totalmente	6,7
Discordo parcialmente	10,0
Nem discordo nem concordo	3,3
Concordo parcialmente	36,7
Concordo totalmente	43,3
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.2. os funcionários foram parcialmente liberados para atividades mais relevantes

	%
Discordo totalmente	6,5
Discordo parcialmente	11,3
Nem discordo nem concordo	,0
Concordo parcialmente	40,3
Concordo totalmente	41,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.3. as atividades a serem desenvolvidas passaram a requerer conhecimentos mais específicos

	%
Discordo totalmente	4,8
Discordo parcialmente	11,3
Nem discordo nem concordo	,0
Concordo parcialmente	50,0
Concordo totalmente	33,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.4. o processo redesenhado se tornou mais eficiente em termos de agilidade

	%
Discordo totalmente	8,1
Discordo parcialmente	14,5

Nem discordo nem concordo	4,8
Concordo parcialmente	46,8
Concordo totalmente	25,8
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.5. o processo redesenhado se tornou mais eficiente em termos de confiabilidade

	%
Discordo totalmente	16,1
Discordo parcialmente	11,3
Nem discordo nem concordo	6,5
Concordo parcialmente	51,6
Concordo totalmente	14,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.6. o processo redesenhado se tornou de mais fácil compreensão e aprendizado

	%
Discordo totalmente	16,1
Discordo parcialmente	17,7
Nem discordo nem concordo	21,0
Concordo parcialmente	32,3
Concordo totalmente	12,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.7. o processo redesenhado favorece uma melhor avaliação da produtividade dos servidores envolvidos

	%
Discordo totalmente	17,7
Discordo parcialmente	25,8
Nem discordo nem concordo	6,5
Concordo parcialmente	35,5
Concordo totalmente	14,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.8. o processo redesenhado facilitou a vida dos contribuintes

	%
Discordo totalmente	29,5
Discordo parcialmente	26,2
Nem discordo nem concordo	6,6
Concordo parcialmente	32,8
Concordo totalmente	4,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.9. o volume de trabalho dos servidores foram reduzidos

	%
Discordo totalmente	8,1
Discordo parcialmente	11,3
Nem discordo nem concordo	9,7
Concordo parcialmente	41,9
Concordo totalmente	29,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.10. a quantidade de usuários nas unidades de atendimento da Sefaz diminuiu

	%
Discordo totalmente	18,0
Discordo parcialmente	14,8
Nem discordo nem concordo	4,9
Concordo parcialmente	32,8
Concordo totalmente	29,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.11. ocorreu maior segurança e controle da arrecadação por parte do Fisco estadual

	%
Discordo totalmente	4,8
Discordo parcialmente	6,5
Nem discordo nem concordo	4,8
Concordo parcialmente	56,5
Concordo totalmente	27,4
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.12. ocorreu maior facilidade no recolhimento do ICMS, pelo contribuinte.

	%
Discordo totalmente	6,5
Discordo parcialmente	4,8
Nem discordo nem concordo	3,2
Concordo parcialmente	38,7
Concordo totalmente	46,8
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

8.1 Solicitação de Cadastro

	%
Ótimo	46,8
Bom	50,0
Regular	3,2
Ruim	,0
Péssimo	,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

8.2 Alterações Cadastrais

	%
Ótimo	35,5
Bom	54,8
Regular	8,1
Ruim	1,6
Péssimo	,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

8.3 DAE

	%
Ótimo	40,3
Bom	38,7
Regular	21,0
Ruim	,0
Péssimo	,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

8.4 IPVA

	%
Ótimo	40,3
Bom	41,9
Regular	16,1
Ruim	1,6
Péssimo	,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

8.5 ITCD

	%
Ótimo	14,5
Bom	54,8
Regular	24,2
Ruim	1,6
Péssimo	4,8
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

8.6 Nota Fiscal Eletrônica

	%
Ótimo	25,0
Bom	43,3
Regular	18,3
Ruim	6,7
Péssimo	6,7
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

8.7 Outras Informações

	%
Ótimo	11,4
Bom	48,6
Regular	37,1
Ruim	,0
Péssimo	2,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

9.1 Credenciamento

	%
Ótimo	14,8
Bom	60,7
Regular	21,3
Ruim	1,6
Péssimo	1,6
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

9.2 Alteração de Dae

	%
Ótimo	21,0
Bom	54,8
Regular	22,6
Ruim	1,6
Péssimo	,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

9.3 Reativação de cadastro

	%
Ótimo	17,7
Bom	56,5
Regular	24,2
Ruim	,0
Péssimo	1,6
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

9.4 Extravio de documentos fiscais

	%
Ótimo	4,8
Bom	50,0
Regular	41,9
Ruim	1,6
Péssimo	1,6
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

9.5 Credenciamento de gráficas

	%
Ótimo	6,7
Bom	58,3
Regular	33,3
Ruim	,0
Péssimo	1,7
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

9.6 Recepção de processos de ITCD

	%
Ótimo	14,5
Bom	56,5
Regular	21,0
Ruim	6,5
Péssimo	1,6
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

9.7 Exclusão de regime especial de fiscalização

	%
Ótimo	6,8
Bom	44,1
Regular	37,3
Ruim	8,5
Péssimo	3,4
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

10.1 Satisfação com o respeito à melhoria do trabalho para os fazendários envolvidos

	%
Totalmente insatisfeito	8,1
Parcialmente insatisfeito	17,7
Nem satisfeito nem insatisfeito	6,5
Parcialmente satisfeito	64,5
Totalmente satisfeito	3,2

Total	100,0
-------	-------

Fonte: Pesquisa direta.

10.2 Satisfação com respeito aos benefícios em geral para os contribuintes

	%
Totalmente insatisfeito	,0
Parcialmente insatisfeito	9,7
Nem satisfeito nem insatisfeito	14,5
Parcialmente satisfeito	72,6
Totalmente satisfeito	3,2
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

10.3 Satisfação em relação à modernização dos serviços de arrecadação na SEFAZ

	%
Totalmente insatisfeito	6,5
Parcialmente insatisfeito	8,1
Nem satisfeito nem insatisfeito	9,7
Parcialmente satisfeito	66,1
Totalmente satisfeito	9,7
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

10.4 Satisfação com a segurança dos procedimentos para a arrecadação

	%
Totalmente insatisfeito	3,2
Parcialmente insatisfeito	14,5
Nem satisfeito nem insatisfeito	6,5
Parcialmente satisfeito	61,3
Totalmente satisfeito	14,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

PESQUISA JUNTO AO CLIENTE EXTERNO (CONTADORES)

1. N° de Empresas que presta Assessoria Contábil

	%
Até 20	26,7
Mais de 20 a 50	33,3
Mais de 50 a 100	10,0
Mais de 100	30,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

2. Município:

	%
Fortaleza	79,3
Sobral	17,2
Juazeiro do Norte	3,4
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

3. Sexo

	%
Feminino	23,5
Masculino	76,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

5. Com que frequência o (a) senhor (a) utiliza o site da SEFAZ?

	%
Muito frequentemente	67,6
Frequentemente	32,4
Pouco freqüente	,0
Raramente	,0
Nunca utilizou	,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.1. O site é seguro quanto a preservar suas informações pessoais

	%
Concordo totalmente	55,9
Concordo parcialmente	29,4

Nem discordo nem concordo	8,8
Discordo parcialmente	5,9
Discordo totalmente	,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.2. Os serviços disponibilizados pelo site são de fácil acesso e compreensão

	%
Concordo totalmente	17,6
Concordo parcialmente	67,6
Nem discordo nem concordo	2,9
Discordo parcialmente	5,9
Discordo totalmente	5,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.3. O site é ágil na baixa online dos pagamentos

	%
Concordo totalmente	23,5
Concordo parcialmente	50,0
Nem discordo nem concordo	11,8
Discordo parcialmente	8,8
Discordo totalmente	5,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.4. As informações prestadas pelo site são atualizadas

	%
Concordo totalmente	41,2
Concordo parcialmente	44,1
Nem discordo nem concordo	5,9
Discordo parcialmente	8,8
Discordo totalmente	,0
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.5. O serviço de cadastramento online é rápido e fácil

	%
--	---

Concordo totalmente	24,2
Concordo parcialmente	45,5
Nem discordo nem concordo	3,0
Discordo parcialmente	18,2
Discordo totalmente	9,1
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.6. A guia de recolhimento online desburocratiza a sua solicitação

	%
Concordo totalmente	52,9
Concordo parcialmente	20,6
Nem discordo nem concordo	8,8
Discordo parcialmente	14,7
Discordo totalmente	2,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.7. As informações gerais realmente esclarecem os contribuintes acerca de procedimentos e exigências

	%
Concordo totalmente	11,8
Concordo parcialmente	41,2
Nem discordo nem concordo	17,6
Discordo parcialmente	20,6
Discordo totalmente	8,8
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.8. O serviço que a Sefaz disponibiliza na internet diminui o fluxo de contribuintes nas unidades fazendárias

	%
Concordo totalmente	41,2
Concordo parcialmente	44,1
Nem discordo nem concordo	8,8
Discordo parcialmente	2,9
Discordo totalmente	2,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.9. A emissão do DAE no pagamento dos tributos estaduais (ICMS, ITCD e IPVA) é feita com muita freqüência

	%
Concordo totalmente	70,6
Concordo parcialmente	20,6
Nem discordo nem concordo	2,9
Discordo parcialmente	2,9
Discordo totalmente	2,9
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

6.10. O equipamento de auto-atendimento é a melhor opção (mais procurado) quando não se dispõe do acesso à Internet

	%
Concordo totalmente	42,4
Concordo parcialmente	27,3
Nem discordo nem concordo	15,2
Discordo parcialmente	3,0
Discordo totalmente	12,1
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.1. Satisfação com respeito ao uso da internet

	%
Totalmente insatisfeito	3,3
Parcialmente insatisfeito	26,7
Nem satisfeito nem insatisfeito	3,3
Parcialmente satisfeito	50,0
Totalmente satisfeito	16,7
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.2. Satisfação com respeito aos serviços oferecidos na internet

	%
Totalmente insatisfeito	,0
Parcialmente insatisfeito	29,6
Nem satisfeito nem insatisfeito	11,1
Parcialmente satisfeito	48,1

Totalmente satisfeito	11,1
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.3. Satisfação com relação aos serviços prestados na Célula de Execução tributária

	%
Totalmente insatisfeito	14,8
Parcialmente insatisfeito	11,1
Nem satisfeito nem insatisfeito	7,4
Parcialmente satisfeito	48,1
Totalmente satisfeito	18,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.

7.4. Satisfação com relação aos serviços dos quiosques de auto-atendimento

	%
Totalmente insatisfeito	11,5
Parcialmente insatisfeito	3,8
Nem satisfeito nem insatisfeito	38,5
Parcialmente satisfeito	34,6
Totalmente satisfeito	11,5
Total	100,0

Fonte: Pesquisa direta.