



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALBERTO BORGES DE ARAÚJO FILHO

MUDANÇA BASEADA EM PROCESSOS: um *framework* para adequação de organizações a mudanças regulatórias

Recife

2021

ALBERTO BORGES DE ARAÚJO FILHO

MUDANÇA BASEADA EM PROCESSOS: um *framework* para adequação de organizações a mudanças regulatórias

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gerência de Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Cabral Seixas.

Recife

2021

Catálogo na fonte:
Bibliotecária Rosineide Mesquita Gonçalves Luz, CRB4/1361

A663m Araújo Filho, Alberto Borges de.
Mudança baseada em processos: um *framework* para adequação de organizações a mudanças regulatórias / Alberto Borges de Araújo Filho. – 2022.
72 f.: il., figs., tabs., abrev. e sigl.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Paula Cabral Seixas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG.
Departamento Engenharia de Produção, Recife, 2022.
Inclui referências.

1. Engenharia de Produção. 2. Regulação. 3. Processos. 4. BPM. 5. eSocial. 6. Risco. 7. Gestão de mudança. I. Seixas, Ana Paula Cabral (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.1 CDD (22. ed.)

BCTG/2022 - 352

ALBERTO BORGES DE ARAÚJO FILHO

MUDANÇA BASEADA EM PROCESSOS: um *framework* para adequação de organizações a mudanças regulatórias

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Gerência de Produção.

Aprovada em: 28/10/2021.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Paula Cabral Seixas (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Luciana Hazin Alencar (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Carolina Lino Martins (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Dedico este trabalho a Bernardo, Artur, Marcela e Raquel (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e aos profissionais que fazem seu Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, em especial a professora doutora Ana Paula Cabral Seixas, pelos ensinamentos e, sobretudo, pela sabedoria na condução deste projeto em dias tão difíceis para todos.

À Lumi Consultoria, pelo apoio na realização deste trabalho e pelo inestimável investimento em minha formação profissional.

“Se eu puder ver com os seus olhos e vocês com os meus, cada um de nós verá algo que talvez não tivéssemos visto sozinhos.” (SENGE, 2017, p. 359).

RESUMO

Mudanças regulatórias são um fenômeno conhecido do mundo empresarial, com interferência direta no dia a dia dos negócios, que deve se adaptar a novas exigências de modo recorrente. Este trabalho dissertativo objetiva propor a estruturação de um *framework* para apoiar organizações a lidar com as mudanças no ambiente regulatório, partindo da compreensão da nova norma até a implementação dos requisitos para adequação, utilizando os processos de negócio como elemento central de mudança. A proposição do *framework* utilizou como método a abordagem de processos proposta, principalmente, por Ken Platts. Além da descrição do modelo conceitual, estruturado em seis etapas sucessivas para implementação, foi discutida a utilização do *framework* na preparação de uma organização de saúde para a mudança regulatória trazida pelo Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) do governo brasileiro. Como conclusão, identificou-se que a aplicação do *framework* permitiu a observância dos requisitos regulatórios de modo articulado aos objetivos organizacionais. Assim, espera-se que o *framework* proposto tenha condição de entregar às organizações um recurso consistente para identificar os principais processos afetados por inovações regulatórias, analisar eventuais impactos para a organização e iniciar ações para a implementação de mudanças que podem ter naturezas diversas (infraestruturais, procedimentais, tecnológicas, de gestão, de conhecimento etc.), apoiando as organizações em como lidar com mudanças regulatórias.

Palavras-chave: regulação; processos; BPM; eSocial; risco; gestão da mudança.

ABSTRACT

Regulatory changes are a known phenomenon in the business world with direct interference in daily activities, demanding adaptation to new requirements in a regular basis. This dissertation proposes a framework to support organizations needs to deal with changes in the regulatory environment. Starting from the understanding of the new standard until the implementation of the adequacy requirements, this model uses business processes as a central agent of change. The framework proposal used the process approach method, introduced mainly by Ken Platts. In addition to describing the conceptual model, structured in six successive stages for implementation, the use of the framework in the preparation of a healthcare organization for the regulatory change introduced by the Brazilian government's Digital Bookkeeping System for Tax, Social Security and Labor (eSocial) was also discussed. As a conclusion, it was identified that the application of the framework allowed the observance of regulatory requirements with the organizational objectives in an articulated way. Thus, it is expected that this proposed framework could provide organizations with a consistent resource to identify the main processes affected by regulatory innovations, analyze any impacts in the organization and initiate actions to implement changes involving different natures (infrastructural, procedural, technological, of management, of knowledge and so forth), supporting organizations to dealing with regulatory changes.

Keywords: regulation; processes; BPM; eSocial; risk; change management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|-----------|--|----|
| Figura 1 | – Risco, mudança regulatória e mudança em processos | 17 |
| Figura 2 | – Resumo da aplicação | 21 |
| Figura 3 | – Governança, risco e <i>compliance</i> (GRC)..... | 25 |
| Figura 4 | – Modelo de gestão de gestão estratégica da mudança baseada em princípios do processo..... | 28 |
| Figura 5 | – <i>Framework</i> para mudanças regulatórias | 33 |
| Figura 6 | – <i>Framework</i> detalhado..... | 34 |
| Figura 7 | – Impacto dos riscos na organização..... | 38 |
| Figura 8 | – Estrutura organizacional resumida | 47 |
| Figura 9 | – Exemplo de processo de contratação de profissionais autônomos..... | 53 |
| Figura 10 | – Análise SWOT: processos x regulação | 57 |
| Figura 11 | – Matriz de responsabilidade para dimensionamento de equipe..... | 59 |
| Figura 12 | – Cronograma de implantação..... | 60 |
| Figura 13 | – Exemplo de simplificação | 61 |
| Quadro 1 | – Resumo de demandas regulatórias | 51 |
| Quadro 2 | – Resumo de processos modelados | 52 |
| Quadro 3 | – Classificação de processos modelados | 54 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------|--|
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| ANAC | Agência Nacional de Aviação Civil |
| ANATEL | Agência Nacional de Telecomunicações |
| ANCINE | Agência Nacional do Cinema |
| BPM | <i>Business Process Management</i> |
| BPMN | <i>Business Process Model and Notation</i> |
| CAGED | Cadastro Geral de Empregados e Desempregados |
| CAT | Comunicação de Acidente de Trabalho |
| DCTFWeb | Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos |
| e-CAC | Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte |
| EFD-Reinf | Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais |
| ERP | <i>Enterprise Resource Planning</i> |
| eSocial | Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas |
| FGTS | Fundo de Garantia do Tempo de Serviço |
| INSS | Instituto Nacional do Seguro Social |
| NF-e | Nota Fiscal Eletrônica |
| RAIS | Relação Anual de Informações Sociais |
| RFB | Receita Federal do Brasil |
| SEFIP | Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social |
| SI | Sistema de Informação |
| Sped | Sistema Público de Escrituração Digital |
| SST | Saúde e Segurança do Trabalho |
| TI | Tecnologia da Informação |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | DESCRIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA E RELEVÂNCIA | 14 |
| 1.1.1 | Como agem as grandes corporações | 17 |
| 1.1.2 | O problema e a experiência da empresa financiadora da pesquisa | 18 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 18 |
| 1.3 | MÉTODO DE PESQUISA | 19 |
| 1.4 | ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO | 21 |
| 2 | BASE CONCEITUAL E REVISÃO DA LITERATURA | 23 |
| 2.1 | BASE CONCEITUAL | 23 |
| 2.1.1 | Regulação e ambiente regulatório | 23 |
| 2.1.2 | Risco e gestão de riscos | 24 |
| 2.1.3 | <i>Compliance</i> | 24 |
| 2.1.4 | Governança, risco e <i>compliance</i> (GRC) | 25 |
| 2.1.5 | <i>Business process management</i> (BPM) e gestão da mudança | 26 |
| 2.2 | REVISÃO DA LITERATURA..... | 26 |
| 2.3 | POTENCIAL DE INOVAÇÃO | 31 |
| 3 | FRAMEWORK PROPOSTO PARA LIDAR COM MUDANÇAS REGULATÓRIAS | 32 |
| 3.1 | ESTRUTURAÇÃO E INSTRUMENTALIZAÇÃO DO MODELO EMPÍRICO | 33 |
| 3.1.1 | Identificar e compreender a mudança regulatória | 34 |
| 3.1.2 | Relacionar mudanças aos processos de negócio | 35 |
| 3.1.3 | Identificar processos afetados | 36 |
| 3.1.4 | Avaliar risco e custos para processos | 37 |
| 3.1.5 | Priorizar e definir mudança | 39 |
| 3.1.6 | Implementar a mudança | 42 |
| 4 | APLICAÇÃO DO FRAMEWORK | 44 |
| 4.1 | O ESOCIAL | 44 |
| 4.2 | CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO | 45 |
| 4.2.1 | Segmento de atuação, porte e aspectos gerais de funcionamento | 46 |
| 4.2.2 | Estrutura organizacional e processos | 46 |
| 4.2.3 | Cenário de utilização da tecnologia | 47 |
| 4.3 | ETAPAS DE APLICAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> | 48 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 4.3.1 | Identificar e compreender o eSocial | 48 |
| 4.3.2 | Mudanças com eSocial e processos da organização de saúde | 50 |
| 4.3.3 | Identificação dos processos afetados pelo eSocial | 51 |
| 4.3.4 | Avaliação do custo e risco..... | 54 |
| 4.3.5 | Priorização e definição da mudança..... | 57 |
| 4.3.6 | Implementação da mudança | 60 |
| 4.3.7 | Considerações finais..... | 62 |
| 5 | CONCLUSÕES | 63 |
| 5.1 | LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO TRABALHO | 64 |
| 5.2 | RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 65 |
| | REFERÊNCIAS | 66 |

1 INTRODUÇÃO

Qualquer organização pública ou privada, independente do segmento de negócio em que atue, deve estar em conformidade com um conjunto de normas a ela aplicadas. Essas normas têm origem em “[...] leis nacionais e internacionais, regras de conduta, especificações de produtos, políticas governamentais, políticas corporativas, padrões de mercado” (CAMARGO; SANTOS, 2019, p. 27), podendo regulamentar aspectos dos mais diversos, tais como: níveis de concentração de componentes químicos em produtos, parâmetros para contratação de mão de obra, contrapartidas socioambientais, privacidade de dados pessoais, medidas de segurança, proteção à saúde de trabalhadores etc.

Conforme as respectivas características, como porte ou setor de atuação, cada organização terá um conjunto próprio de regulamentos a atender, desafio que deve ser obrigatoriamente superado.

Cumprе salientar que desafios relacionados ao ambiente regulatório não dizem respeito somente a organizações com atuação já consolidada ou a setores tradicionais da economia. Mesmo empresas que visam a implementar negócios ainda não conhecidos ou que atuem com inovação disruptiva (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015), isto é, aquelas que criam um novo mercado ou valor para novos clientes, devem considerar as normas vigentes. Mais do que isso, esses novos negócios podem ensejar o surgimento de novos marcos regulatórios.

Cabe, portanto, a cada organização buscar compreender as normas a ela dirigidas e desenvolver alternativas para, mesmo diante de exigências novas e dinâmicas, manter a respectiva viabilidade e competitividade.

De acordo com Orbach (2013), entretanto, “regulação” é um conceito pouco compreendido, mesmo por participantes do processo regulatório, o que traz dificuldade adicional aos esforços de buscar conformidade a certas normas. Ainda de acordo com o autor, regulações derivam de uma realidade imperfeita, o que produz uma camada adicional de incompreensão e aumenta os custos para manter-se em *compliance*.

Mudanças em leis e em regulamentos afetam de modo distinto empresas de segmentos econômicos diferentes. Em acordos internacionais que podem desencadear demandas de ajuste no mercado local, em insumos produtivos que são criados, aprovados ou proibidos, em regras aplicadas a modalidades de contratação que podem mudar, bem como em outros casos em que parâmetros normativos impõem demandas novas a organizações e processos de

negócio, deve-se buscar recursos, métodos e técnicas mais eficazes para lidar com o problema.

O trabalho proposto neste estudo visa a estabelecer um modelo de atuação ou *framework* a ser seguido por organizações afetadas por uma mudança regulatória. Pretende-se, portanto, desenvolver um modelo indicando um conjunto de ações a serem seguidas por organizações que devem promover mudanças tempestivas nos respectivos negócios, consistentes com marcos regulatórios implementados por órgãos governamentais ou não e que afetem seu segmento de atuação ou mercado.

Trata-se de um ferramental importante para garantir continuidade aos negócios, beneficiando o processo decisório diante das incertezas e riscos trazidos por novos parâmetros normativos.

Assim, o propósito deste *framework* é facilitar e acelerar mudanças impostas ou exigidas por inovações implementadas pela regulação, beneficiando organizações com um recurso que lhes ofereça uma rota a ser seguida. Tal rota articula aspectos do ambiente de negócios, características e processos internos da organização.

1.1 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA E RELEVÂNCIA

Enquanto um processo produtivo segue seu rumo planejado, órgãos de controle e legisladores também estão exercendo o respectivo ofício. O complexo mundo dos insumos, arranjo físico, logística, indicadores e produto acabado pode, para alguns, parecer desconsiderar o ambiente regulatório, mas tem íntima relação com ele.

O ambiente regulatório atua impondo controles, restrições ou até facilidades a qualquer negócio (ORBACH, 2012). Sua interferência pode repercutir na localização do empreendimento, nas características do produto ou serviço oferecido, na definição de maquinário a ser utilizado e nos custos.

Alterações normativas, conforme suas características, podem interferir no planejamento mestre de operações (CORRÊA, H.; CORRÊA, C., 2013) de um empreendimento, impactando hierarquicamente decisões de longo, médio ou curto prazo, consoante a inércia do aspecto produtivo afetado. A proibição de um insumo, por exemplo, pode demandar alterações estruturais robustas, com custos e inércia elevados para uma indústria específica. De outro modo, uma alteração implementada nos parâmetros do licenciamento realizado pelo Corpo de Bombeiros pode levar a uma necessidade de solução

burocrática de menor prazo e custo, solucionada pela reprogramação breve em linha específica de uma planta fabril.

O fato é que organizações estão sujeitas a mudanças regulatórias que podem advir de motivações exógenas ou endógenas. Isto é, aquelas alterações em normas promovidas por governos ou agências reguladoras caracterizariam alterações regulatórias que partem do mundo exterior e afetam o funcionamento da organização, que precisa se adaptar à nova ordem. Em contrapartida, a ampliação de seu porte ou a decisão de atuar em outro mercado pode colocar a organização em um novo paradigma regulatório, sendo este um movimento interno ou endógeno.

Em qualquer um dos casos, há um esforço que as organizações devem realizar, que vai do conhecimento das normas a elas aplicadas e suas alterações, passa pelo planejamento sobre como se ajustar às exigências e chega à decisão e operacionalização das eventuais mudanças necessárias.

Reagir adequada e tempestivamente a uma mudança regulatória pode ser crucial para a competitividade de um empreendimento, já que novas normas podem funcionar como restrições à produção ou estímulo. Com isso em mente, considera-se relevante o estudo e identificação de métodos capazes de facilitar a adaptação de organizações a novos parâmetros normativos.

Veja-se, como exemplo, a popularização das práticas de ESG – “Environmental, Social and Governance”, que impõe às organizações o atendimento de requisitos ambientais, de responsabilidade social e gestão. Estes devem ser incorporados à operação, harmonizados com as práticas organizacionais. O desafio, porém, reside em compreender as exigências e internalizá-las tempestivamente e com o menor curso possível.

Com o avanço da ciência, da tecnologia, o desenvolvimento de novas atividades econômicas e o próprio funcionamento do mercado, novos riscos e oportunidades surgem e, no seu esteio, esforços regulatórios de diversas naturezas. Para Veljanovski (2010), regulação é um fato da vida e parte do dia a dia de quem faz negócios. Sua configuração moderna envolve complexas interações entre agentes diversos, tais como políticos, servidores públicos, consumidores, representantes de empresas, grupos de interesse etc.

A regulação é um tema abrangente e recorrente em todo o mundo, estando ligado a formas utilizadas pelos órgãos de Estado para influenciar o comportamento de pessoas e corporações. Cada governo, agência ou organismo supranacional lançaria mão da regulação, sobretudo, para mitigar riscos de diversas espécies, quase sempre pertencentes a três categorias, quais sejam: financeira, ambiental e social (UNITED NATIONS, 2013).

As motivações para mudanças no ambiente regulatório poderiam, entre outras possibilidades, residir em interesses de integração de mercados e harmonização de conflitos entre níveis de regulação diversos (BRUSZT; MCDERMOTT, 2016), como nos casos de acordos comerciais firmados por entidades transnacionais, como o MERCOSUL ou NAFTA.

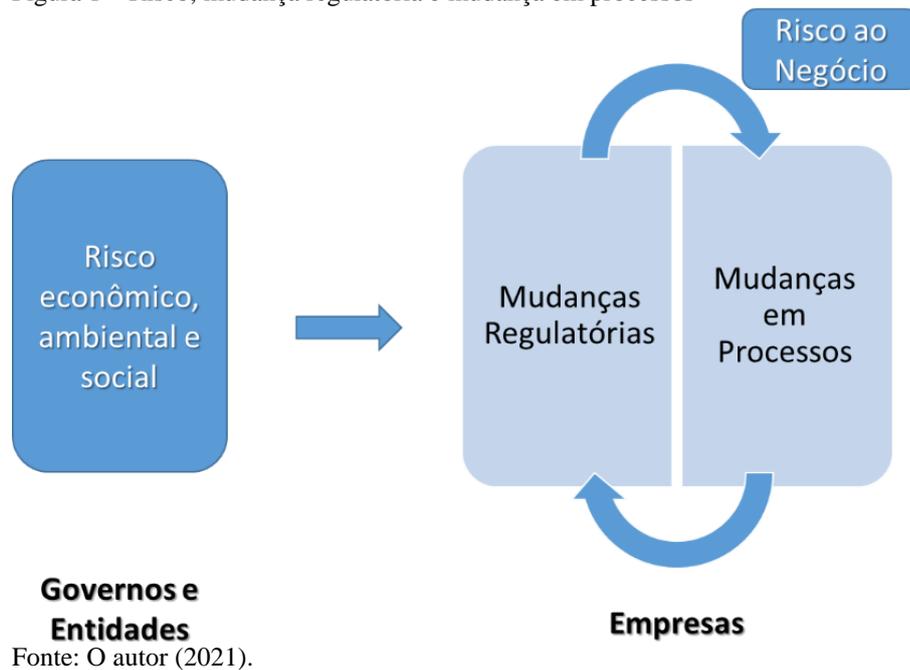
Nesses e em outros casos, mudanças regulatórias criam ganhadores e perdedores (VELJANOVSKI, 2010), e fazem com que organizações possam experimentar efeitos positivos ou negativos da alteração em regras específicas. Diante disso, Veljanovski (2010) sugere uma atuação estratégica diante da regulação, com ações que equilibrem a desempenho dos reguladores em benefício dos interesses de grupos ou organizações.

Ações estratégicas junto às instâncias regulatórias, entretanto, remetem, em muitos casos, à atuação especializada conhecida como *lobby*, “[...] processo pelo qual os grupos de pressão buscam participar do processo estatal de tomada de decisões” (SANTANO; MIRANDA NETTO; BLANCHET, 2016, p. 53). No Brasil, porém, o *lobby* se constitui como atividade que carece ela própria de regulação para existir. De outro modo, há normas nacionais “[...] que buscam atender a algumas necessidades no âmbito da regulação das atividades dos grupos de interesse e do exercício de sua influência sobre as autoridades públicas” (MELO, 2020, p. 172).

Importante é destacar que o presente estudo não se dedica ao desenvolvimento de soluções para o legítimo processo de manifestação e pleito dos grupos de interesse ou pressão junto aos reguladores. De outro modo, toma-se a regulação como um fato, a partir do qual o *framework* proposto oferecerá um modelo de atuação em direção à adequação das organizações à nova norma.

Na Figura 1, a seguir, busca-se resumir o que foi identificado como contexto do problema que se pretende solucionar com a presente pesquisa. Isto é, diante da criação de um novo parâmetro regulatório, cuja origem ou motivação é um risco econômico, social ou ambiental, produz-se um risco para o ambiente de negócios e para as organizações. Estas, por consequência, devem ajustar os respectivos processos a fim de estar em *compliance* com a nova norma. Assim, o que será defendido a seguir é que a busca por adequação à regulação se torne um esforço de mudança baseada em processos.

Figura 1 – Risco, mudança regulatória e mudança em processos



1.1.1 Como agem as grandes corporações

Se a regulação surge para mitigar riscos e favorecer oportunidades sob a perspectiva dos governos, agências e organismos supranacionais, sua implementação leva risco ou cria oportunidades no ambiente de negócios. Tais riscos ou oportunidades são ampliados em circunstâncias de revisão ou alteração dos parâmetros regulatórios, o que é mais comumente percebido por organizações que atuam em segmentos específicos, como é o caso das instituições financeiras. Wandhöfer (2014) explica que, pela própria relevância no funcionamento dos mercados, tais organizações recebem atenção expressiva dos agentes reguladores internacionais, o que se acentuou após a grande crise de 2008.

Instituições de maior porte, porém, podem dispor dos serviços especializados das maiores empresas de consultoria internacionais, que, por sua vez, empregam recursos no desenvolvimento de métodos e tecnologia para lidar com mudanças regulatórias. Tal aparato não está disponível para boa parte das empresas.

Aqui, observa-se relevância adicional ao desenvolvimento de iniciativas como a proposta no presente trabalho, no sentido de disponibilizar recursos técnicos para que mais organizações possam competir em um mercado caracterizado também pela complexidade regulatória.

1.1.2 O problema e a experiência da empresa financiadora da pesquisa

A decisão de estudar o problema da adaptação a mudanças regulatórias advém da prática da empresa financiadora da pesquisa, prestadora de serviços de consultoria e treinamento, em apoiar organizações clientes a lidar com novas exigências impostas pela lei e normas infralegais.

Por se tratar de empresa com *expertise* em *business process management* (BPM), aprendizagem organizacional e gestão de pessoas, sua atuação em projetos de consultoria nos últimos dois anos conduziu seus profissionais a montarem um modelo empírico para facilitar a gestão da mudança, notadamente a implementação de adequações a inovações normativas.

Tal modelo envolve basicamente cinco etapas, quais sejam: 1) conhecimento da mudança regulatória; 2) aprofundamento e estudo de impactos potenciais para o negócio; 3) decisão sobre ações a desenvolver; 4) implementação; e 5) avaliação.

Embora o citado modelo tenha apresentado relativo êxito quando adequadamente aplicado, considerou-se importante submetê-lo ao crivo de um escrutínio rigoroso, suportado teórica e metodologicamente. Tal esforço visou a promover seu aperfeiçoamento, aumentando sua capacidade de beneficiar um maior número de empreendimentos que operam em um ambiente regulatório em que a impermanência parece regra.

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo propor um *framework* capaz de ser utilizado por organizações de diversos portes e segmentos quando da ocorrência de mudanças regulatórias. Com base nas características de uma dada organização (setor de atuação, porte etc.) e tendo em vista alguma mudança ocorrida no ambiente regulatório, pretende-se estabelecer um modelo capaz de apoiar a identificação de eventuais necessidades de ajuste em seus respectivos negócios e operações, além de um conjunto de etapas sobre como implementá-los.

Visando a atender a este objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- descrever características gerais da regulação no mercado e investigar potenciais impactos do ambiente regulatório sobre as organizações;
- pesquisar recursos atualmente utilizados por grandes corporações em situação de alterações regulatórias;

- avaliar metodologias aplicadas a promover mudanças organizacionais;
- estruturar e instrumentalizar o modelo empírico aplicado pela empresa financiadora desta pesquisa em projetos de gestão da mudança dedicados à adequação a alterações regulatórias;
- conduzir uma experiência prática com base no modelo empírico acima mencionado e tornar a preparação para a mudança regulatória uma oportunidade de melhoria ao desempenho organizacional.

1.3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa ora apresentada buscou discutir os riscos trazidos às organizações pelo ambiente regulatório, evidenciar métodos já utilizados para enfrentá-los, bem como avaliar situações objetivas de implementação de estratégias para mitigação de tais riscos. Trata-se, assim, de pesquisa exploratória, pautada no exame de práticas e métodos propostos na literatura e implementados no mercado, aliada à análise de um caso concreto de mudança regulatória e de seus impactos em uma organização.

O intuito desta pesquisa é estabelecer e testar um modelo ou *framework* para permitir que outras organizações possam usufruir de recursos mais ágeis para estar em conformidade com novos parâmetros normativos. Tal iniciativa se encontra lastreada na abordagem por processos, que, conforme explicam Costa e Lima (2012, p. 212), “[...] corresponde a um método para a concepção e desenvolvimento de processos de operacionalização de *frameworks* conceituais, auxiliados por um conjunto de instrumentos e coordenados por procedimentos de gerenciamento”. De acordo com os autores, a abordagem por processos tem a pretensão de desenvolver estratégias prescritivas de abordagem para enfrentar determinadas demandas de manufatura ou operações.

O refinamento posterior de um determinado *framework* estabelecido a partir da abordagem por processos ocorre a partir de outros métodos de pesquisa, como o estudo de caso e a pesquisa ação (COSTA; LIMA, 2012).

Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2020, p. 47) defendem que “[...] o estudo de caso é uma pesquisa empírica que busca melhor compreender um fenômeno contemporâneo, normalmente complexo, no seu contexto real”. Já a pesquisa ação, no âmbito da engenharia de produção, tem como característica a busca pelo desenvolvimento de uma solução a partir da iteração ou “[...] parceria de pesquisadores acadêmicos e representantes da organização diretamente engajados no contexto organização-pesquisado” (BERNARDES; MUNIZ

JUNIOR; NAKANO, 2019). Neste trabalho, porém, não se tem como pretensão a investigação de um fenômeno a partir do aprofundamento em um caso concreto ou mesmo o desenvolvimento de uma alteração na realidade, fruto de iterações com um grupo ou organização.

De outro modo, tendo-se em vista que o foco desta pesquisa é a própria concepção de uma estratégia para lidar com problemas regulatórios que afetam operações, materializada em um *framework* que se pretende disponibilizar, optou-se pelo método da abordagem por processos.

A reação de uma organização a mudanças regulatórias é um tipo de fenômeno complexo e que, para ser analisado em profundidade com vistas ao estabelecimento de estratégias prescritivas para utilização ampliada no futuro, requer a aplicação do método de pesquisa adequado. Daí a opção pela abordagem por processos.

De acordo com as quatro características estabelecidas por Platts (1994) na abordagem por processos, a metodologia aplicada neste estudo partiu da definição das etapas lógicas do procedimento que dá forma ao modelo. Adicionalmente, para a implementação deste *framework*, foi considerado como requisito sua aceitação pela instância de decisão da organização em que for aplicado. Tal medida busca atender às características de comprometimento a partir de um ponto de entrada adequado, com reflexos positivos na participação dos envolvidos em cada etapa e disponibilidade de recursos para a gestão do projeto.

Esta aplicação piloto considerou um trabalho de consultoria realizado em empresa cliente da organização financiadora da pesquisa. Esta última utilizou o *framework* baseado em modelo empírico de atuação em processos de mudança organizacional, que reúne base conceitual das disciplinas de BPM – *Business Project Management* e Aprendizagem Organizacional. Tendo em vista que o impacto das mudanças regulatórias nas organizações pode ocasionar a necessidade de avaliação da demanda por pessoal (ou mão de obra) em um dado processo, a aplicação do *framework* também contemplou reflexões sobre o dimensionamento de equipes de trabalho.

A metodologia aplicada na pesquisa pretende evidenciar as principais demandas relacionadas a mudanças regulatórias, analisar as bases conceituais aplicadas pela organização financiadora da pesquisa em projetos de gestão da mudança, bem como apresentar um caso concreto de aplicação para discussão, a fim de estabelecer as bases para a proposição do *framework* em estudo.

O trabalho ora proposto, que considera a estratégia utilizada por uma organização real para lidar com uma mudança regulatória efetiva implementada no Brasil, teve início com o levantamento bibliográfico abrangendo os principais recursos teóricos relacionados à pesquisa: regulação, *compliance*, gestão da mudança, BPM, dimensionamento de equipe e gestão de riscos.

Com base nestas referências, a aplicação piloto foi realizada a partir de workshops, entrevistas estruturadas, ações de capacitação e treinamento, além de sessões de análise e desenho de processos, dos quais participaram profissionais da empresa financiadora da pesquisa e da organização cliente. Esta pode ser resumida na Figura 2, a seguir:



Fonte: O autor (2021).

À luz dos fundamentos conceituais, o modelo empírico utilizado pela empresa financiadora do projeto foi analisado e comparado a modelos estudados pela academia e a outros propostos por grandes empresas de consultoria em atuação no mercado internacional.

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Tendo em vista a abrangência do tema de estudo, este trabalho está estruturado em outros quatro capítulos sucessivos e complementares. O segundo capítulo é inteiramente dedicado à discussão dos referenciais teóricos que subsidiam a elaboração do *framework* para lidar com o ambiente regulatório. São discutidos aspectos próprios da regulação e de sua interferência no ambiente de negócios, bem como sobre práticas de *compliance* e assuntos voltados à mudança organizacional.

O terceiro capítulo descreve o *framework* proposto, com cada uma de suas etapas e possibilidades de aplicação discutidas. Além disso, o *framework* é relacionado com demandas

regulatórias diversas, como é o caso da legislação que versa sobre o tratamento de dados pessoais, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (BRASIL, 2018/[2020]).

No quarto capítulo, são abordadas a instituição utilizada como exemplo de aplicação para a validação do *framework* e as principais características da mudança regulatória utilizada como referência no trabalho: o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial), implementado pelo governo brasileiro e que trouxe necessidades importantes de ajustes para o conjunto dos empregadores no País. Também é discutida a aplicação do *framework* como estratégia de reação diante do novo cenário regulatório. Detalhadamente, descreve-se o processo de preparação desde o diagnóstico, elemento de sensibilização da organização cliente e que viabiliza o comprometimento no que seria o ponto de entrada, até a implementação de cada uma das etapas do *framework*.

Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas reflexões sobre o desenvolvimento e aplicação do *framework*, bem como sobre oportunidades de desenvolvimento futuro e de aperfeiçoamento metodológico.

2 BASE CONCEITUAL E REVISÃO DA LITERATURA

Tendo em vista sua ampla abrangência, as bases teóricas que referenciam o estudo ora proposto perpassam alguns campos do conhecimento, como o da engenharia de produção, da gestão, da economia e, até, do direito. Porém, os principais conceitos relacionados e necessários ao desenvolvimento do *framework* pretendido, mesmo ancorados em diversas disciplinas, apresentam intercessões práticas. Entre estes, destacam-se: regulação, gestão de riscos, gestão de processos e gestão da mudança.

2.1 BASE CONCEITUAL

A seguir, são apresentadas as definições de temas, tais como: regulação; gestão de riscos; *compliance*; governança, risco e *compliance* (GRC); *business process management* (BPM); e gestão da mudança.

2.1.1 Regulação e ambiente regulatório

Regulação é um conceito que guarda certa imprecisão, pois, conforme a área do conhecimento em que apareça – ciências biológicas, economia ou direito, por exemplo –, terá sentidos múltiplos, todos, porém, guardando certa inter-relação (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Orbach (2012), a atuação de expectativas sobre como certa regulação deveria ser direcionada e a própria fluidez do conceito de regulação se combinam de modo a confundir o entendimento do tema. Além disso, este mesmo autor, ao sinalizar que há uma associação intuitiva entre regulação e intervenção governamental, revela que posicionamentos ideológicos que defendem mais ou menos atuação estatal ampliam dissonâncias sobre o já complexo tema regulação.

Para os objetivos do presente trabalho, a regulação é considerada como uma iniciativa deliberada de natureza estatal e que visa a disciplinar comportamentos organizacionais ou corporativos em um certo ambiente de negócios. A aplicação da regulação, portanto, repercute no modo de operar das organizações, exigindo-lhes esforços de adaptação aos parâmetros dados, o que, por sua vez, gera repercussões para a competitividade, processos de negócio, tecnologia e pessoas.

Suas características derivam de múltiplos fatores, isto é,

[...] a atividade regulatória deve ser analisada levando-se em conta dimensões organizacionais, sociais e políticas, pois ela contempla desde a formatação de um conjunto específico de instrumentos e regras econômicas, quanto a definição de modelos e estruturas organizacionais que atuarão na intervenção direta sobre o comportamento e dinâmica da sociedade, através de mecanismos de controle e influência. (KOMATSU, 2004, p. 16).

2.1.2 Risco e gestão de riscos

De acordo com Lewin (2016), regulação e risco são temas que guardam forte relação e interdependência entre si. Em linhas gerais, o disciplinamento de comportamentos corporativos promovido pela regulação surge como iniciativa para evitar riscos econômicos, sociais e ambientais (UNITED NATIONS, 2013) mencionados anteriormente.

Especificamente, risco, segundo entendimento da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2018), é fruto da atuação da incerteza sobre os objetivos, caracterizando um desvio, positivo ou negativo, em relação a algum resultado esperado.

A gestão de riscos atua se antecipando e buscando mitigar a ocorrência de incertezas sobre o resultado pretendido por uma organização. Trata-se, assim, de um esforço coordenado para o controle dos riscos (ABNT, 2013). Tal esforço tem característica multidisciplinar, envolvendo o conjunto da organização na tarefa de entregar produtos ou serviços em níveis ótimos de segurança (SGHAIER; HERGON; DESROCHES, 2015).

2.1.3 Compliance

A tarefa de promover a conformidade de um negócio com a regulação incidente sobre ele é tarefa delegada a estruturas ou programas de *compliance*. O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (BRASIL, 2016) explica que tais programas de *compliance* normalmente se dirigem ao atendimento de um conjunto de normas, devendo cada agente econômico avaliar aquelas normas que lhe são cabíveis observar. Quanto mais abrangente e integrado o programa, mais efetivo será para proteger a organização.

Conforme a mais recente pesquisa anual sobre custos com *compliance*, realizada pela Thomson Reuters, ouvindo cerca de novecentos profissionais do ramo, o principal desafio identificado é a mudança regulatória. Esses mesmos profissionais revelam, em sua maioria, a expectativa de que os orçamentos corporativos dedicados ao *compliance* permaneçam crescendo (ENGLISH; HAMMOND, 2019).

2.1.4 Governança, risco e *compliance* (GRC)

Em uma abordagem bastante difundida, Shleifer e Vishny (1997) propõem que governança corporativa traduz as modalidades pelas quais investidores garantem que haja ressarcimento pela sua aplicação em determinada organização.

Ao tratar do modelo de gestão de risco estabelecido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), reconhecida entidade americana dedicada à prevenção de fraudes, Moeller (2011), entretanto aborda a forte inter-relação entre os conceitos de governança, risco e *compliance* ou GRC.

Nessa perspectiva, governança assume o significado de regramento e processo a partir dos quais se controla um determinado negócio. Este negócio experimenta riscos próprios em níveis específicos, devendo desenvolver estratégias também próprias para mitigá-los. Além disso, deve buscar aderir ao conjunto de normas e leis, próprias e mutáveis, do segmento em que atua, a fim de alcançar conformidade ou *compliance* (MOELLER, 2011). A Figura 3 resume os diversos componentes e questões afetadas pela sigla GRC.

Figura 3 – Governança, risco e *compliance* (GRC)



Fonte: Moeller (2011, p. 23).

Destaca-se, porém, que a inter-relação entre governança, risco e *compliance* observada no diagrama acima está ancorada em alguns componentes essenciais: estratégia, pessoas, tecnologia e processos.

2.1.5 *Business process management (BPM)* e gestão da mudança

O dimensionamento da regulação aplicável a uma organização e os respectivos riscos envolvidos, que fundamentam o estabelecimento de programas de *compliance* eficazes e devidamente abrangentes, são atividades que demandam conhecimento profundo do negócio e do funcionamento dos respectivos processos.

BPM é uma disciplina voltada a facilitar a obtenção dos objetivos organizacionais por intermédio da gestão dos processos de negócio nele desenvolvidos. Entre outras vantagens obtidas com sua implementação, têm-se a clareza nos papéis organizacionais, a melhoria da conformidade via monitoramento dos processos, a visibilidade das atividades e o estímulo à predisposição para a mudança (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020).

O desenvolvimento da governança baseada em processos que devem ser permanentemente transformados, conforme proposto por BPM, pode tornar mais efetiva a conjugação dos esforços multidisciplinares necessários à preparação das organizações para mudanças regulatórias, reduzindo riscos e custos com *compliance*.

Ao tratar da teoria dos sistemas abertos, Hayes (2002) afirma que o êxito de longo prazo das organizações está relacionado à sua capacidade de criar alinhamento entre os componentes internos e externos nos respectivos sistemas. BPM tem como característica essencial conectar a estratégia à execução, por meio de processos negócio bem gerenciados de ponta a ponta (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020). Diante dessa característica e dessa capacidade, é que se observa a visão da gestão por processos de negócio como parte importante da estruturação de um *framework* que facilite a reação ao ambiente regulatório com a consequente implementação de práticas alinhadas às novas exigências. Essa dimensão de BPM seria a base para o alinhamento interno às demandas externas, com a agilidade e a conformidade requisitadas por qualquer nova norma editada no ambiente regulatório.

2.2 REVISÃO DA LITERATURA

A primeira referência para o desenvolvimento do presente trabalho pode ser identificada na literatura que trata da mudança organizacional. Mudança é tema recorrente em publicações de cunho acadêmico, empresarial ou comercial. E, sobretudo em função do “impacto sistêmico”, nas palavras de Schwab (2017), trazido pela difusão avassaladora das novas tecnologias nas primeiras décadas do século XXI, a necessidade de adaptação das organizações à mudança teve sua importância ampliada.

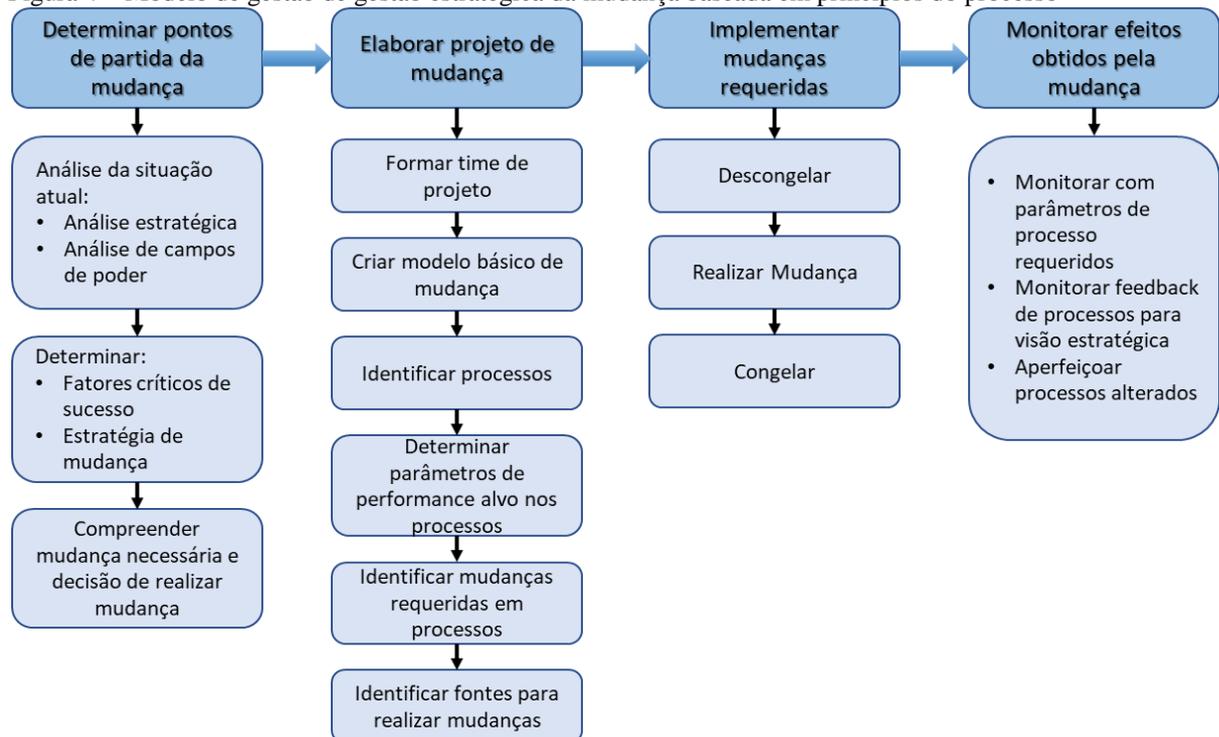
A preocupação com a implementação de mudanças no ambiente organizacional, entretanto, não surgiu recentemente. E sua origem pode ser datada a partir dos estudos de Kurt Lewin, que, em 1947, teria proposto um modelo para a realização de mudanças em grupos ou organizações baseado em três etapas: “[...] *unfreezing, moving and freezing*” (LEWIN, 1947, p. 34).

Desde então, uma vasta lista de modelos dedicados a orientar a realização de mudanças organizacionais foi criada. Entre os modelos mais difundidos, destaca-se o proposto por Kotter (1996, p. 4), que contempla oito etapas rumo à implementação da mudança e que identificou, nas tendências macroeconômicas que estimulam as empresas a “[...] reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, identificar oportunidades de crescimento e ampliar a produtividade”, os principais motivadores para a implementação de mudanças.

Essas mudanças se dirigem, sobretudo, a processos, sistemas, estrutura organizacional ou funções, como meio de reação a problemas que a organização enfrenta no âmbito interno ou externo (VOEHL; HARRINGTON, 2016). Seja qual for o foco das mudanças, porém, as pessoas que fazem a organização precisam ser envolvidas. Sua adesão efetiva determina o êxito de qualquer processo de mudança, já que, nestes, em última análise, o comportamento das pessoas é demandado a passar por modificações (KOTTER; COHEN, 2017). E tais modificações sustentarão a alteração do comportamento organizacional.

Para Sujova e Rajnoha (2012), a gestão da mudança é um pré-requisito para a sobrevivência organizacional em um ambiente competitivo. Em cada organização, porém, a mudança oferecerá mais competitividade e sustentabilidade se ocorrer antecipadamente à mudança no ambiente e antes da reação de seus competidores. Ainda de acordo com os autores, a gestão da mudança consiste em planejar e realizar alterações avaliando seus efeitos internos e externos. Em um estudo publicado em 2012, que contou com um levantamento aplicado em 194 empresas eslovacas e tchecas, Sujova e Rajnoha propõem um modelo de gestão estratégica da mudança baseado em processos. Tal modelo prevê quatro etapas para a implementação da mudança, que vão da determinação de pontos de partida até o monitoramento dos respectivos efeitos, conforme resumido na Figura 4, a seguir:

Figura 4 – Modelo de gestão de gestão estratégica da mudança baseada em princípios do processo



Fonte: Sujova e Rajnoha (2012, p. 1288).

A aplicação de um modelo de gestão da mudança ancorado em processos foi bem recebida pelas empresas que participaram do estudo, evidenciando ganhos diversos, como facilitar a migração da gestão funcional tradicional para a gestão baseada em processos, redução de custos e melhoria no desempenho (SUJOVA; RAJNOHA, 2012). Interessante é notar que a etapa de implementação deste modelo proposto por Sujova e Rajnoha (2012) incorpora o clássico modelo de mudança proposto por Lewin (1947) citado anteriormente.

Ao tratar da necessária agilidade estratégica nas organizações, Kotter (2018) revela que, até próximo das duas últimas décadas do século XX, o ato de prescindir da capacidade de implementar mudanças rápidas não custava caro às organizações. Segundo o autor, o legado de muitas empresas que experimentaram êxito no passado foi a estruturação de hierarquias e silos funcionais que impedem a interação, a comunicação e a orientação para o futuro. Trata-se de uma questão sistêmica ligada aos modelos de gestão tradicionais, que bloqueia a capacidade de inovar e lidar com um ambiente cada vez mais competitivo em permanente mudança.

Para Kotter (2018), a superação dessa questão é possível a partir de um modelo dual de gestão que “acople” à organização tradicional o trabalho em rede, a redução da hierarquia e o compromisso com o futuro, mimetizando as *startups*, em que a criação e a implementação da estratégia se confundem no tempo, em nome da agilidade.

Nesse sentido, Worley e Mohrman (2014) asseveram que alguns dos modelos tradicionais de gestão da mudança podem se tornar obsoletos para lidar com a dimensão de ruptura e inovação comuns aos dias atuais, considerados como “novo normal”. Diante disso, os autores propõem um novo modelo que amplie a capacidade de mobilização da organização em relação a mudanças que não são apenas incrementais, com claros pontos de partida e chegada. Ainda segundo os autores, nesse “novo normal”, as mudanças são permanentes e não se confundem com eventos. Além disso, essas alterações ocorrem em diferentes velocidades em cada lugar da organização e são implementadas em rede, movidas a conhecimento, engajamento e aprendizado.

O “novo normal” também é formado e influenciado pelo ambiente regulatório, intrinsecamente mutante, que demanda certa prontidão das organizações. Isto é, parte da necessidade de adaptação imposta às organizações advém de aspectos regulatórios, que, por exemplo, podem incidir sobre contratação de mão de obra, a negociação com os entes estatais ou atuar para a proteção de investidores (WORLD BANK, 2020). Tamanha a relevância para a economia global, o Banco Mundial acompanha e documenta anualmente as mudanças regulatórias ocorridas em 190 economias, definindo um *ranking* de competitividade entre nações. A partir do estudo da regulação de cada país, são identificados os melhores ambientes para realizar negócios e as respectivas características, como nível de digitalização, acesso a crédito etc.

Schymura (2014) entende que o surgimento de regras de conduta é algo que deriva do próprio aumento nas interações entre participantes de um grupo social e são uma evidência do seu desenvolvimento, devendo sua implementação, pelo menos em tese, buscar a concretização do “bem-estar coletivo”, conceito que pode levar a mais controvérsias do que consensos. Ainda segundo o autor, a corrente teórica do liberalismo no pensamento econômico, atribuiu à regulação o papel de buscar tal “bem-estar” a partir da correção de imperfeições no funcionamento do mercado.

O aparato legislativo, normas de diversas naturezas e esforços voluntários de standardização se constituem como partes de um todo que visa a influenciar o comportamento humano e organizacional (UNITED NATIONS, 2013). Tais artefatos do sistema regulatório podem se dirigir a um conjunto abrangente de empreendimentos ou a setores econômicos específicos, como o de energia (LIMA; COSTA, 2019), transportes (GOMIDE, 2014) ou financeiro (MARTINS, 2018).

Em qualquer caso, a regulação atua disciplinando o comportamento organizacional (BOUVATIER; LEPETIT; STROBEL, 2014), sendo capaz de desencadear consequências, por exemplo, sobre o lucro ou a própria continuidade de um empreendimento.

Pesquisas recentes, contudo, têm considerado mais a geração de alternativas que visem a evitar a interferência de mudanças regulatórias em empresas do que a construção de métodos que facilitem a implementação de novas exigências (FREIJ, 2017). De acordo com Freij (2017), mudanças regulatórias são um fenômeno complexo e criam restrições aos negócios, mas também trazem oportunidades para a criação de produtos, inovação e ampliação. Assim, parece razoável considerar que, seja para se adequar a eventuais restrições ou atuar para aproveitar oportunidades, é importante conhecer o ambiente regulatório em que um determinado negócio está situado.

No Brasil, o modelo regulatório vigente passou a ganhar forma a partir da década de 1990, quando foram concebidas e implementadas as primeiras agências reguladoras, com sua “[...] natureza essencialmente técnica, baseada na regulação econômica e social de setores específicos e determinados” (RAMALHO, 2009, p. 155).

Tal modelo é fruto do processo de desestatização de diversas atividades, que reduziu a participação estatal na economia e nos serviços (LIMA, 2017). Isto é, a partir dos primeiros anos da década de 1990, o Brasil entraria na era do Estado Regulador, ultrapassando o Estado Empresário, como ficou marcado na maior parte do século XX, tendo este último sucedido o Estado Liberal, modelo característico do País no século XIX (SUNDFELD, 2014).

O que teve início no processo de desestatização de serviços públicos, *vide* a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), ampliou-se e passou a abranger a regulação também de atividades tipicamente ligadas à iniciativa privada, como bem exemplificam a Agência Nacional do Cinema (ANCINE) e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). Tal ampliação evidencia uma aproximação ao modelo americano, este nascido a partir do *New Deal* com o objetivo de sanar falhas no funcionamento do mercado (SAMPAIO, 2014).

Vale mencionar, porém, que, embora o regulador tenha o dever técnico de atuar para mitigar impedimentos à eficiência econômica, como equilibrar o poder de monopólios, a redução de externalidades negativas ou problemas gerados pela assimetria de informações sobre produtos específicos, sua atuação pode sofrer influência de grupos de interesse, o que significa que ela também assume uma dimensão política (SCHYMURA, 2014).

Uma vez que atender às exigências de *compliance* em relação ao ambiente regulatório não é opcional, reagir a mudanças na legislação ou normas demanda estratégia. Nesse sentido, o presente trabalho pretende oferecer uma alternativa.

2.3 POTENCIAL DE INOVAÇÃO

O aspecto de inovação associado a esta dissertação está relacionado à disponibilização para organizações de diversos portes, notadamente aquelas não suportadas por grandes estruturas dedicadas a *compliance* e gestão de riscos, de um guia para lidar com mudanças regulatórias.

Ademais, de acordo com os estudos realizados ao longo do desenvolvimento deste trabalho, embora haja publicações tratando de gestão do ambiente regulatório disponíveis, não foram identificados estudos de caso detalhados da aplicação de métodos em uma organização específica.

O desenvolvimento do *framework* apresentado neste trabalho pretende, ainda: ensejar a criação de artefatos para a orientação de *startups* e novos negócios no enfrentamento do ambiente regulatório; suportar o desenvolvimento de *software* voltado à preparação de organizações para inovações normativas; e aprimorar serviços ligados à função de *compliance* em organizações.

3 *FRAMEWORK* PROPOSTO PARA LIDAR COM MUDANÇAS REGULATÓRIAS

Em um artigo publicado em 2017, no *The Globe And Mail*, um dos jornais de maior circulação no Canadá, David Masson, executivo do segmento de segurança cibernética, propôs que, diante de cenários de mudança regulatória, as empresas devem abraçar e compreender a mudança, preparar seus funcionários, buscar parceiros que compreendam a nova norma, e não esperar que a mudança seja efetivada para agir. Masson (2017) tratava, especificamente, das mudanças trazidas pelo *The digital privacy act*, que implementou as novas regras para o tratamento de dados pessoais em território canadense.

Tal exemplo de mudança regulatória, que segue uma tendência internacional já implementada na Europa (*General Data Protection Regulation* [GDPR]) e no Brasil (Lei Geral de Proteção de Dados [LGPD]), traz para as empresas de todos os segmentos demandas objetivas, que exigem reflexão e ajustes mais ou menos profundos a depender de um amplo conjunto de variáveis: estrutura organizacional, arquitetura tecnológica, perfil da mão de obra, entre outras.

Lidar com o complexo contexto regulatório é um desafio colocado para organizações e indivíduos, que devem ajustar os respectivos comportamentos às exigências previstas pelas normas a eles aplicáveis. A mudança trazida pela nova disciplina para o uso de dados pessoais por organizações é um exemplo de alteração regulatória abrangente, que inspirou David Masson a propor providências que tiveram início no aprofundamento no que prevê a nova norma.

O *framework* proposto por este estudo visa a oferecer um modelo de atuação para orientar organizações e os profissionais a elas vinculados quando novos parâmetros regulatórios forem implementados. Trata-se de um conjunto de ações logicamente encadeadas e que, em uma perspectiva abrangente, conforme a primeira medida proposta por Masson (2017), tem início com o aprofundamento nas características da nova demanda regulatória, a quais segmentos se dirige e a abrangência do respectivo escopo, por exemplo.

O *framework* voltado à preparação para mudanças regulatórias pretende, entretanto, ir além e identificar os aspectos organizacionais afetados pela nova norma ou regulamento, especificar eventual necessidade de mudanças, suportar a decisão sobre a priorização na realização de mudanças e sua implementação, que visa a promover *compliance* com a regulação em questão.

Como será apresentado a seguir, o principal subsídio utilizado pelo *framework* para a compreensão dos efeitos da nova regulação em uma determinada organização e o

desenvolvimento de alternativas para enfrentá-los é o aprofundamento sobre como funcionam os respectivos processos de negócio e sua adequação às novas demandas.

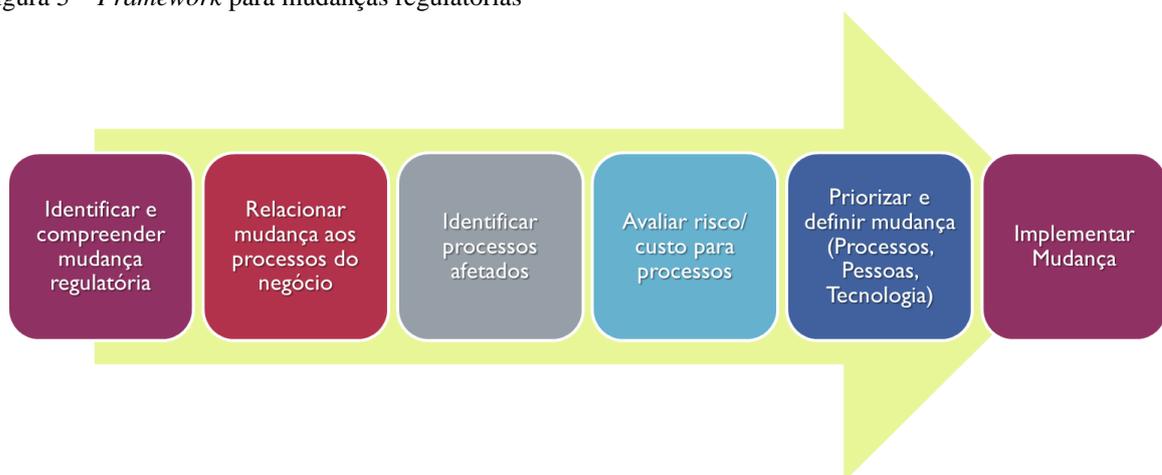
3.1 ESTRUTURAÇÃO E INSTRUMENTALIZAÇÃO DO MODELO EMPÍRICO

O modelo de atuação traduzido no *framework* proposto para lidar com mudanças regulatórias que afetem uma dada organização foi desenvolvido de modo empírico, a partir de experiências empreendidas pela equipe da empresa financiadora desta pesquisa.

A partir dos subsídios teóricos apresentados na literatura e na análise das práticas de mercado, o modelo foi sendo formatado a fim de apoiar organizações clientes em seus respectivos trabalhos para adequação a novas normas. De modo particular, a formulação do *framework* buscou atender às características recomendadas por Platts *et al.* (1996) como desejáveis na elaboração de estratégias de produção. Assim, todo o desenvolvimento foi submetido à avaliação dos objetivos buscados e à possibilidade de atendê-los, bem como ao esforço de criar um procedimento formalmente documentado, à verificação da condição de se adaptar a contextos diversos e à análise da capacidade de gerar envolvimento e comprometimento dos envolvidos (PLATTS *et al.*, 1996).

Em uma perspectiva ampla, o modelo propõe a execução de etapas sucessivas que levem cada organização a se ajustar às novas exigências do ambiente regulatório, o que pode ser resumido na Figura 5:

Figura 5 – *Framework* para mudanças regulatórias

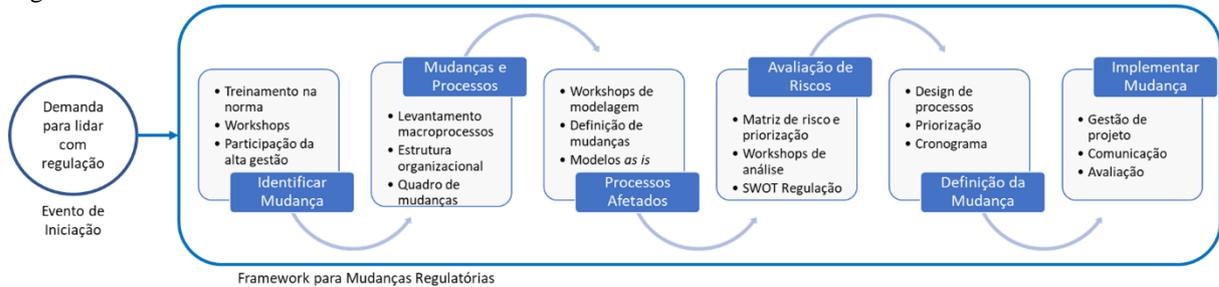


Fonte: O autor (2021).

Na prática, o trabalho tem início com a identificação da nova regulação incidente sobre a organização, que deve buscar suporte externo especializado para apoiá-la na

implementação das mudanças necessárias. Conforme apresentado na Figura 6, a seguir, este é o ponto de entrada para o *framework*, cujas atividades principais devem envolver diversas instâncias da organização de acordo com as respectivas participações no processo.

Figura 6 – *Framework* detalhado



Fonte: O autor (2021).

Formalizada a demanda mediante acordo inicial para o trabalho, seu marco inicial será uma primeira reunião com a alta gestão e principais gestores envolvidos. Os aspectos essenciais observados em cada uma das etapas mencionadas na figura serão detalhados adiante.

3.1.1 Identificar e compreender a mudança regulatória

Com o surgimento de uma regulação específica, que pode ter sido publicada ou estar em fase de aprovação por algum órgão regulador, é iniciado um esforço cujo ponto de partida é o aprofundamento nas características e exigências impostas pela nova norma. Esta compreensão da mudança regulatória deve oportunizar, inicialmente, uma reflexão sobre eventuais efeitos para o modelo de negócios da organização, entre outros aspectos estratégicos como mercado, suprimentos, fontes de financiamento etc. Afinal, como defendido por Freij (2017), um melhor entendimento sobre o impacto da regulação permite a cada negócio oferecer respostas mais adequadas.

Assim, no menor espaço de tempo possível, busca-se ter um detalhamento de aspectos regulatórios relevantes e que devem determinar as dimensões da mudança a ser implementada em cada organização por ela afetada. Trata-se, assim, de identificar aspectos como:

- vigência: quando a norma passará a produzir efeitos;
- abrangência: a que pessoas físicas ou jurídicas a norma é aplicável. Deve-se, ainda, verificar se a norma faz algum tipo de distinção relacionada a segmento de atuação,

porte, faturamento, número de funcionários, ramo de atividade e/ou outras eventuais especificidades;

- escopo: qual o objeto, conteúdo ou sobre que matéria versa a regulação. Entre diversas possibilidades, destacam-se alguns exemplos: tributos, mercado e concorrência, consumo, segurança do trabalho, insumos produtivos, segurança de instalações, guarda de dados etc.

É importante considerar, porém, que a regulação incidente sobre a organização deve servir de referência para a realização deste trabalho. Isto é, outras normas gerais ou específicas às quais a empresa esteja submetida devem ser levantadas e estudadas para verificar eventuais conflitos e demandas por harmonização.

A identificação dos aspectos supramencionados deve ser seguida do seu compartilhamento com a alta gestão da organização, que deverá decidir sobre demais atores internos ou externos que devem tomar ciência deste conteúdo prioritariamente. Tal medida visa a criar as bases necessárias às mudanças a serem avaliadas, decididas e implementadas nas etapas seguintes.

3.1.2 Relacionar mudanças aos processos de negócio

Nesta etapa, busca-se investigar os principais aspectos trazidos pela nova regulação e que podem exercer influência ou interferir em produtos, serviços, práticas ou processos de negócios desenvolvidos por uma organização. Trata-se de um primeiro exercício de reflexão sobre a eventual integração entre a modalidade atual de operar da empresa e um novo marco regulatório.

Na prática, este é o momento de cotejar o que foi identificado a partir do estudo detalhado da norma a ser implementada e desenvolver hipóteses sobre eventuais repercussões para os negócios, tendo-se como referência principal a própria empresa que se pretende integrar ao novo cenário regulatório. Para tal, deve-se estabelecer um primeiro perfil da empresa, contemplando algumas de suas características essenciais.

Nesse sentido, são aspectos importantes a considerar: porte, ramo de atuação, produtos e/ou serviços, principais fornecedores, clientes, região de atuação, número de funcionários, estrutura organizacional, perfil da mão de obra empregada, entre outros aspectos importantes, conforme as características da regulação em tela.

Adicionalmente, tomando-se por base a cadeia de valor na qual a empresa está situada, pode-se modelar seus macroprocessos de negócio, com o intuito de identificar pontos

sensíveis de sua atuação ao que prevê a norma. Esta primeira modelagem, que envolve uma reflexão inicial de alto nível e deve ser validada pelos respectivos donos de processo, será realizada utilizando a notação mais familiar à equipe da empresa, inclusive fluxogramas ou fluxogramas horizontais.

Finalmente, a realização desta etapa demanda participação da alta gestão da empresa, em eventos que podem adquirir o formato de *workshops*. Tal medida visa ao máximo aproveitamento do caráter exploratório deste momento cujo intuito essencial é relacionar as mudanças trazidas pela nova norma aos processos desenvolvidos pela empresa. Adicionalmente, um dos ganhos esperados com a participação da alta gestão é preparação e sensibilização das instâncias internas de patrocínio para eventuais necessidades de implementação de mudanças no futuro.

O produto desta etapa será um grande mapa sinalizado conforme demandas previstas pela regulação que se pretende atender. Tomando-se por base a nova norma, serão evidenciados os principais núcleos de adequação que devem passar por estudo mais detalhado na etapa seguinte.

3.1.3 Identificar processos afetados

A partir do mapeamento realizado na etapa anterior e validado com os respectivos donos de processo e a alta gestão, considerando os processos de negócio em perspectiva macro, esta etapa deve buscar aprofundar o entendimento sobre os efeitos da nova regulação sobre a operação da empresa. Trata-se, neste momento, de identificar, localizar e detalhar os principais processos, entre aqueles atualmente desenvolvidos, sobre os quais recairão as repercussões produzidas pela norma.

Cada núcleo de adequação identificado terá seus processos estudados e documentados no nível das atividades desenvolvidas e tarefas que a compõem, profissionais envolvidos, equipamentos e recursos utilizados, características de desempenho, além de especificidades do segmento de negócio e/ou empresa.

Nesta etapa, a documentação de processos realizada deve aplicar a notação *business process model and notation* (BPMN), que tem utilização e entendimento bastante difundidos (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020), o que permite a modelagem de processos de diversos níveis de complexidade, sendo também de fácil compreensão pelos profissionais envolvidos (LOBO; CONCEIÇÃO; OLIVEIRA, 2018).

Para efetuar a modelagem, deve-se buscar a participação dos profissionais envolvidos com os núcleos de adequação identificados, donos, participantes e clientes dos processos relacionados. Além disso, no início do trabalho, recomenda-se um primeiro treinamento na notação BPMN para todos, a título de nivelamento.

Além das questões formais relacionadas ao funcionamento, cumpre identificar o impacto do processo na organização e sua estratégia de negócios. A fim de subsidiar as decisões a serem tomadas nas etapas a seguir, é importante definir se os processos afetados pela mudança regulatória estão entre aqueles de alto impacto ou entre os processos commodities.

De acordo com o Kirchmer, Scarsig e Frantz (2020, p. 59), os processos de alto impacto são principais responsáveis pela execução da estratégia, sendo os “[...] processos competitivos e os processos principais de suporte”. Os processos commodities, que podem chegar a 80% de todos os processos existentes nas organizações, são aqueles que não entregam valor diretamente ao cliente, “[...] mas são necessários para a organização” (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020, p. 59).

Assim, com a conclusão desta etapa, deve-se chegar a algum nível de detalhamento dos processos afetados pela mudança regulatória, bem como a identificação, entre tais processos, daqueles com maior impacto sobre a estratégia do negócio e de outros de importância relativa.

3.1.4 Avaliar risco e custos para processos

Após a identificação e classificação dos processos que terão repercussões em função da nova regulação, consoante sua relevância para o negócio, inicia-se a avaliação dos efeitos para a organização caso os referidos processos sejam mantidos como estão ou sejam transformados. Utilizando-se como referência o que está previsto na própria norma em questão, inclusive eventuais penalidades, são estimados os riscos e custos para cada processo de negócio.

Nesta etapa, busca-se incrementar o conjunto de informações já coletadas com uma perspectiva de futuro, a fim de facilitar a tomada de decisão sobre mudanças a serem ou não realizadas e priorizadas nos processos de negócio.

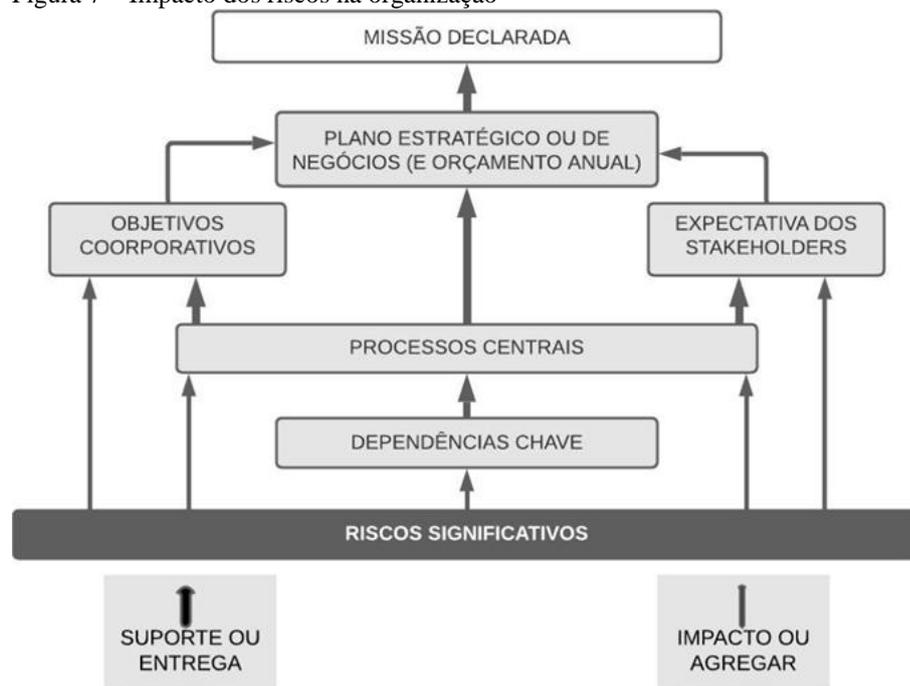
Partindo-se da classificação realizada na etapa anterior, que relacionou os processos afetados pela mudança regulatória em de alto impacto para estratégia ou em processos commodities, todos os processos identificados devem passar por uma avaliação quanto aos

riscos e custos envolvidos para a organização. Tal avaliação deve ser realizada a partir de um modelo que identifique os tipos de processos avaliados (primário, de suporte ou de gerenciamento) e detalhe os riscos envolvidos.

Esta etapa envolve aspectos que podem ser relacionados com a identificação e análise dos riscos, em conformidade com a norma ISO 31000. Afinal, trata-se de estabelecer uma lista abrangente dos riscos envolvidos, considerar causas e repercussões para processos, além de avançar no dimensionamento da probabilidade da ocorrência dos riscos e eventuais consequências (ABNT, 2018). Nesse sentido, a utilização de uma matriz de classificação dos riscos é medida recomendável, o que pode ser estruturado a partir da análise qualitativa dos riscos, conforme apresentado no *PMBOK® Guide*. A partir da opinião especializada e dos dados coletados, parte-se para a categorização dos riscos e elaboração da matriz (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017), que servirá de insumo necessário para etapa seguinte.

Adicionalmente, no intuito de oferecer maior clareza sobre o potencial e natureza dos riscos identificados, deve-se buscar investigar o quanto esses processos podem impactar os objetivos organizacionais e, em último caso, na entrega e avaliação do cliente. Tal medida, inspirada em um modelo de análise de impacto de riscos proposta por Hopkin (2017) e ilustrada na Figura 7, pode ser de grande utilidade para relacionar as consequências efetivas da mudança regulatória para os processos e a organização.

Figura 7 – Impacto dos riscos na organização



Fonte: Hopkin (2017, p. 27).

Conforme observado, os processos centrais estão intimamente ligados aos objetivos corporativos e às expectativas dos *stakeholders*, o que deve ser considerado em qualquer iniciativa de avaliação de risco. Assim, caso a mudança regulatória em questão venha a afetar tal categoria de processos, há aí um indicativo de que estes devem ser priorizados. Ainda de acordo com Hopkin (2017), situações que envolvem a implementação de mudanças são especialmente potencializadoras de riscos. Para o autor, entretanto, a atribuição de risco a objetivos de mudança pode levar a avaliações pouco efetivas, o que recomenda a opção pela identificação de riscos aos objetivos de negócio.

Posteriormente, para aqueles processos em que for possível efetuar uma mensuração, deve-se identificar os custos da sua manutenção sob a nova regulação (multa, fiscalização, descontinuidade etc.) e/ou aqueles em que se possa incorrer no caso de mudança (adoção de plataforma digital, treinamento da equipe, dimensionamento da equipe etc.).

3.1.5 Priorizar e definir mudança

É da natureza do processo de avaliação “[...] auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento” (ABNT, 2009, p. 18). Assim, de posse das informações produzidas e avaliação realizada nas etapas anteriores, tem início a definição das mudanças a serem implementadas na organização, que, de acordo com o *framework* ora proposto, ocorrem a partir dos respectivos processos.

Segundo aquilo que prevê BPM, “[...] as organizações devem dominar a capacidade de se adaptar continuamente”, sendo a referida disciplina um viabilizador, já que “[...] se refere ao modo como se move a Estratégia para a Execução, de forma rápida e com baixo risco” (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020, p. 56).

Todos os processos identificados e analisados, devidamente classificados segundo a probabilidade e impacto do risco a eles relacionados, nas etapas anteriores, formam um painel de opções a serem abordadas nesta etapa.

Segundo Hopkin (2017), cada organização tem uma disposição em relação ao risco, que deriva do setor no qual atua, características pessoais dos seus líderes ou do nível de maturidade do seu mercado. Essa disposição ou apetite para ao risco constitui referência fundamental para o desenvolvimento de uma gestão de riscos eficaz, que equacione a implementação de controles na medida adequada às vulnerabilidades sem penalizar o alcance dos objetivos de negócio (SADIQ; GOVERNATORI, 2015).

Assim, diante do painel que resume os riscos envolvidos com a mudança regulatória, utilizando sua disposição e apetite, a organização deve decidir sobre quais medidas serão levadas adiante e sua ordem, elaborando um plano de ação que servirá de orientação para a implementação.

Uma vez que a reflexão sobre impacto da mudança regulatória na estratégia do negócio ocorre na primeira etapa, de identificação e compreensão, cabe definir, neste momento, os processos que serão o foco do esforço de adaptação ou transformação. Utilizando o jargão da disciplina de BPM, tais processos serão submetidos a um *design* que deve incorporar as novas demandas regulatórias, abordadas a partir deste momento como “regras de negócio”. Sobre estas, é importante considerar:

Regras técnicas e de negócios definem como o trabalho será executado, em cada atividade ou passo, em um fluxo de trabalho ou em um nível maior de um processo. [...] Elas definem quem fará alguma coisa, o que fará, quando fará e por que fará, como fará e como será controlado. De uma perspectiva técnica, as regras são a lógica da organização. (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020, p. 256).

A implementação de tais regras, que dará forma ao novo *design* citado anteriormente, é fruto da rigorosa análise de cada processo, preferencialmente realizada por um time multifuncional designado pela alta gestão, dedicado a buscar conformidade e reduzir riscos.

De acordo com Lind e Seigerroth (2010), é altamente recomendável que o desenho de processos incorpore visões, conhecimentos diferentes, inclusive sobre o negócio e o processo. Adicionalmente, segundo os autores, a coparticipação no desenvolvimento do processo leva a ganhos de engajamento futuro. Assim, é importante que o time formado para a análise seja representativo e diverso em relação às áreas da organização, capaz de vislumbrar oportunidades de aperfeiçoamento dos processos além da exigência regulatória.

A estratégia de análise em si depende do contexto organizacional e das demandas de adequação regulatória específicas. Entretanto, para a construção do novo *design*, sugere-se a sequência de atividades a seguir: “[...] desenho do novo processo; definição de atividades; análise de lacunas e comparações; desenho e análise da infraestrutura de TI [Tecnologia da Informação]; simulação do modelo, testes e aceite; criação do plano de implantação” (BRITTO, 2011, p. 189). O novo *design* dos processos escolhidos deve estar em harmonia com os demais processos desenvolvidos na organização, o que reforça a necessidade de simular e testar tanto quanto possível até que se a melhor solução para implementação.

O plano de implantação derivado dessas atividades deve, minimamente, elencar: processos e áreas afetadas, prazo para implementação, demandas de capacitação, demandas para sistemas e ativos de TI.

É importante dizer que todo o ciclo de vida de um processo pode ser suportado por tecnologias (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020), o que traz para um trabalho de adequação baseado em BPM oportunidades quanto à aplicação de ferramentas que vão da modelagem e análise até a implementação de inteligência artificial (IA) ou automação robótica de processos (RPA). Desse modo, mesmo que o foco da mudança seja adequação regulatória, a análise e desenho do processo devem dedicar atenção especial à dimensão tecnologia e aos eventuais ganhos adicionais para a organização, que podem ir muito além do *compliance* e trazer diferenciais de desempenho para o negócio.

Outro aspecto a ser destacado, o novo *design* de processo produz repercussões para uma fundamental dimensão e pilar organizacional: pessoas. Para Kotter e Cohen (2017), o maior desafio dos oito passos para a mudança, estabelecidos e revisitados ao longo de sua obra, dirige-se exatamente à mudança no comportamento das pessoas. Este é um ponto relevante a ser tratado na etapa de priorização e definição da mudança, já que do esforço para capacitar, engajar e comprometer o time com o novo depende o êxito da implementação.

Em uma perspectiva mais objetiva da dimensão pessoas, entretanto, embora mudanças em processos quase sempre incorram em mudanças na configuração de equipes de trabalho, em algumas atividades ou segmentos de negócio em especial, mudanças envolvendo o time alocado nos processos podem ser especialmente complexas, como é o caso de boa parte dos negócios do setor de serviços, que emprega grande contingente de mão de obra.

Para apoiar a definição das quantidades adequadas de profissionais a serem alocados, o *framework* de adequação a mudanças regulatórias lança mão de uma metodologia também baseada em processos para efetivar o dimensionamento ótimo de equipes. Tal metodologia, que usa a modelagem de processos como subsídio para a definição dos parâmetros de dimensionamento em um modelo matemático (ARAÚJO FILHO; MUCHANGA; COSTA, 2020), pode apoiar, entre outros aspectos, na definição dos custos com a equipe. Trata-se de um recurso adicional, voltado a apoiar a definição de cargos e respectivos quantitativos da equipe, facilitando a implementação da mudança.

3.1.6 Implementar a mudança

A partir de um estudo que ouviu cerca de dezesseis mil pessoas sobre suas experiências com transformação digital em organizações, Kane *et al.* (2019) concluíram que a chave para o sucesso de qualquer projeto de disrupção tecnológica se encontra nas pessoas. Mais especificamente, no seu modo de trabalhar, cooperar, em sua capacidade de reagir. Identificaram, assim, que, mesmo em desafios técnicos relevantes, o êxito está no desenvolvimento de competências e capacidade de atrair talentos capazes de conduzir a mudança (KANE *et al.*, 2019).

Parece haver relativo consenso em relação à ideia de que a implementação de novos processos ou de uma mudança significativa no âmbito de qualquer organização precisa contar com o suporte e envolvimento das pessoas (KOTTER; COHEN, 2017; HIATT; CREASEY, 2003; LAWLER III; WORLEY, 2006; VOEHL; HARRINGTON, 2016). Assim, como medida inicial da etapa de implementação, é recomendada a reflexão sobre as competências necessárias para mudar e se a organização já as detém. Em caso negativo, ações devem ser iniciadas para sanar quaisquer lacunas identificadas.

Mesmo com todas as atividades realizadas nas etapas anteriores e os esforços para angariar engajamento, a implementação do novo é um momento crítico e que pode demandar o envolvimento de um número maior de profissionais, em alguns casos de toda a organização. Assim, conforme as características do público interno e eventuais demandas específicas dirigidas a certas áreas ou unidades da empresa, ações de comunicação e capacitação devem ser desenvolvidas. A depender de demandas específicas, a própria validação dos processos desenhados pode fazer parte da estratégia de implantação. Em qualquer caso, porém é fundamental: detalhar o que será modificado, abordar com clareza eventuais perdas, explicar o que não mudará e esclarecer os motivos da mudança (SMITH *et al.*, 2014). Inclusive, estabelecer a referência da demanda regulatória.

Os cuidados e ações relacionadas à comunicação e engajamento do time devem constar do plano de implantação ou planejamento da mudança. Tal planejamento, de acordo com a amplitude da mudança regulatória em questão e seu impacto na organização, pode resultar em um plano de ação, em um ou mais projetos estruturados em programas ou portfólios.

O momento inicial da implantação será um evento ou conjunto de atividades de planejamento. Conforme o caso, deve-se definir uma estrutura de gestão e acompanhamento das iniciativas, metodologia de monitoramento, além de definidos times de implantação, que

podem contar com profissionais da empresa e/ou outros contratados para trabalhos específicos. Com o desdobramento de cada iniciativa em cronogramas, é iniciado o trabalho.

Consoante o conjunto de atividades empreendidas, são definidas etapas periódicas de avaliação. Finalizadas as ações, um documento de encerramento contendo o registro das iniciativas é formalizado e entregue à organização para arquivo e ou eventual apresentação a agentes de entidades regulatórias.

4 APLICAÇÃO DO FRAMEWORK

O *framework* voltado à preparação de organizações para mudança regulatória apresentado no capítulo anterior é detalhado a seguir a partir de uma aplicação realizada pela empresa financiadora desta pesquisa em uma organização cliente.

A organização em que foi realizada a aplicação descrita adiante é um *player* do setor de saúde com atuação em diversos estados do Brasil. Trata-se de uma empresa de grande porte e que administra uma complexa rede de serviços de saúde em unidades próprias e em outras administradas sob contratação com o poder público.

O eSocial, uma complexa obrigação introduzida pelo governo federal do Brasil e que abrange o conjunto de processos relacionados à gestão de pessoas pelos empregadores sediados no País, desde a contratação até o desligamento, é a mudança regulatória considerada para o estudo do *framework* proposto. Essa obrigação foi implementada em fases, seguindo cronograma distinto conforme o porte das empresas e seu respectivo perfil tributário.

4.1 O ESOCIAL

A mudança regulatória utilizada como referência para discussão da aplicação do *framework* apresentado neste estudo é o eSocial (BRASIL, 2014), que alterou a forma de prestação pelas empresas das informações encaminhadas a diversos órgãos do governo federal relacionadas à contratação de pessoas físicas.

Apesar de sua considerável abrangência e complexidade, o eSocial não foi tema de um volume equivalente de publicações científicas. É o que demonstrou o trabalho bibliométrico de Borges *et al.* (2019), no qual foram listados apenas 11 estudos sobre o eSocial realizados entre os anos de 2013 e 2018.

O eSocial é um dos módulos, talvez o mais complexo, do Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) (BRASIL, 2007), um projeto amplo que buscou integrar as informações dos contribuintes nacionais em uma plataforma digital. Tendo como um de seus primeiros feitos a implementação da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), o Sped foi agregando outras obrigações fiscais em forma de projetos, que reúnem as administrações tributárias municipais, estaduais e federal, sob a coordenação da Receita Federal do Brasil (RFB) (GUERRA, 2017).

Instituído formalmente a partir do ano de 2014, o eSocial foi originalmente idealizado pela RFB em 2010, com o intuito de substituir o Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS

e Informações à Previdência Social (SEFIP). Apelidado inicialmente de “FOPAG”, este projeto inicial teve seu escopo ampliado, demandando a participação, inclusive, de outros entes da administração pública, como a Caixa Econômica Federal, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e o então Ministério do Trabalho. Estava dado o passo para o desenvolvimento posterior do que se tornou o eSocial, módulo do Sped que, além de substituir um conjunto extenso de obrigações (Comunicação de Acidente de Trabalho [CAT], Cadastro Geral de Empregados e Desempregados [CAGED], Relatório Anual de Informações Sociais [RAIS], entre outras), serviria de plataforma digital unificada para o envio de informações relacionadas à contratação de mão de obra a diversos entes do governo federal (MAIA, 2019).

Para fins do presente trabalho, é importante considerar que tanto o Sped quanto o eSocial, se tiveram como premissa a informatização de obrigações e a redução da burocracia no País, levaram agilidade às atividades de fiscalização e cruzamento de informações pelos fiscos. Tal constatação não é acidental, mas constitui um dos objetivos do Sped, qual seja: “[...] tornar mais célere a identificação de ilícitos tributários, com a melhoria do controle dos processos, a rapidez no acesso às informações e a fiscalização mais efetiva das operações com o cruzamento de dados e auditoria eletrônica” (BRASIL, [2016], n.p.).

4.2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Partindo-se da premissa de que o eSocial é uma obrigação para todos os empregadores do País, a organização cliente buscava uma maneira de se adaptar e entrar em conformidade com as novas exigências. Entretanto, em função do seu porte, da distribuição geográfica de suas unidades e da dificuldade de se criar internamente entendimento comum sobre a mudança regulatória, o apoio de uma empresa de consultoria foi buscado.

Tendo em vista que o eSocial trata de normas aplicadas à contratação de pessoas físicas sob os mais diversos regimes (celetistas, avulsos, autônomos, estagiários etc.), internamente, o desafio foi inicialmente localizado no processo de gestão de pessoas, sendo atribuída à Diretoria de Recursos Humanos da organização a missão de solucioná-lo.

A partir da demanda da organização cliente, a oportunidade para aplicação do *framework* foi avaliada tendo como referência o levantamento de algumas características importantes, em uma fase preliminar de diagnóstico. Tal levantamento prévio, que deve ser realizado considerando a regulação em questão, buscou insumos diversos e reuniu as informações apresentadas a seguir.

4.2.1 Segmento de atuação, porte e aspectos gerais de funcionamento

Com atuação no segmento de saúde, a empresa possui 15 estabelecimentos distribuídos em 9 cidades e um total de mais 10 mil funcionários. Seu estabelecimento sede é o de maior porte, com mais de 2 mil funcionários. As demais unidades de saúde apresentam portes e quadros de pessoal bastante variáveis, indo de unidades de pronto atendimento com 50 funcionários até hospitais com aproximadamente 1.000 funcionários. Nesse sentido, vale destacar que

[...] as organizações hospitalares apresentam características peculiares, sendo consideradas umas das mais complexas, não apenas pela nobreza e amplitude da missão, mas, sobretudo, pela atuação de uma equipe transdisciplinar, prestando assistência à saúde, nos aspectos preventivos, curativos e reabilitadores, a pacientes ambulatoriais e internados, mediante o uso de tecnologias leves (trabalho vivo) e duras (equipamentos), assim como administrando processos paralelos de produção: o assistencial e o administrativo. (BERTOLINI *et al.*, 2015, p. 21).

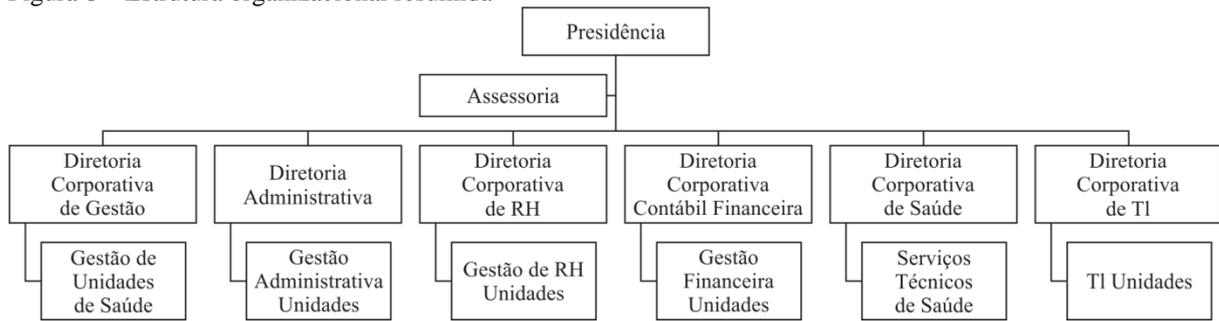
Entre outros desafios, justamente pelo setor em que atua, a organização demanda profissionais com formação técnica específica. Em regra, tais profissionais são submetidos a escalas de plantão em serviços que devem funcionar permanentemente, sem interrupções.

Trata-se de instituição sem fins lucrativos, e sua principal receita vem de convênios com entes públicos dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal. Tal condição submete a organização a auditorias e requisitos de controle adicionais àqueles já enfrentados pelo regulado segmento de saúde.

4.2.2 Estrutura organizacional e processos

Não havia um desenho organizacional que contemplasse as diversas entidades e traduzisse os relacionamentos mantidos entre a sede e as unidades. A partir do levantamento inicial, entretanto, de maneira resumida, a estrutura organizacional mantida pela empresa pode ser representada conforme a Figura 8, a seguir.

Figura 8 – Estrutura organizacional resumida



Fonte: O autor (2021).

O levantamento realizado identificou que as áreas meio (RH, Contábil Financeiro, Administrativo e TI) mantinham equipes próprias em cada uma das unidades. Na sede, porém, além da equipe responsável pelos processos locais, havia outra dedicada exclusivamente ao suporte e atendimento a demandas das equipes correlatas nas unidades de saúde.

A empresa tinha um modelo centralizado para as rotinas das áreas meio. Não havia um conjunto estruturado de políticas ou procedimentos documentados, mas sim a atribuição de orientação pelas instâncias corporativas sobre as práticas a serem desenvolvidas nas pontas.

4.2.3 Cenário de utilização da tecnologia

Conforme identificado, a organização dispunha de sistemas transacionais fornecidos por empresas de *software house* mais bem posicionadas do País. O modelo envolvia dois fornecedores distintos: um para sistema especialista de gestão de pessoas e de folha de pagamento, e outro para *Enterprise Resource Planning* (ERP), que atende aos processos administrativos, financeiro, contábil, gestão de estoques, entre outros.

Esses sistemas transacionais estavam hospedados na infraestrutura própria de TI da organização. O ERP mantinha bancos de dados locais e dedicados de modo segmentado em cada unidade de saúde.

O sistema especialista de gestão de pessoas era acessível exclusivamente pelas equipes lotadas na sede da empresa, com infraestrutura e bancos de dados locais. Em virtude dessa condição, boa parte do trabalho das equipes de RH das unidades era dedicada à preparação e ao envio de documentos e à sede em que eram feitos os lançamentos em sistema.

4.3 ETAPAS DE APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK*

A partir das características da organização cliente identificadas previamente, observadas à luz da mudança regulatória em questão, as etapas do *framework* foram implementadas consoante descrito nos itens seguintes.

4.3.1 Identificar e compreender o eSocial

Uma vez que o levantamento preliminar revelou entendimentos diversos sobre o desafio trazido pela mudança regulatória na organização, a medida inicial foi a montagem de ciclos de palestras para capacitação de grupos específicos, conforme seu envolvimento com o tema.

O eSocial alterou a maneira de prestar informações ao governo, mas também criou novo modelo para o pagamento de impostos e encargos trabalhistas, previdenciários e fiscais relacionados à contratação de pessoas. Resumidamente, o modelo anteriormente vigente atribuía ao empregador o papel de calcular, além da remuneração do trabalhador, o que deveria ser pago ao governo por meio de tributos. Com o eSocial, o próprio governo calcula os tributos, à medida que informações são enviadas ao ambiente nacional do eSocial, que é uma plataforma digital com alta capacidade de processamento.

O eSocial foi concebido para transmitir informações agrupadas por meio de eventos, os quais devem ser encaminhados em uma sequência lógica, conforme toda a dinâmica das contratações dos trabalhadores, desde o seu início até o seu término, como a identificação do declarante e dos dados gerais das contratações realizadas por este, a admissão dos trabalhadores, os dados específicos da contratação dos trabalhadores, a gestão dos serviços prestados e do prestador de serviços, o pagamento da remuneração e o término da relação contratual. (BRASIL, 2020, p. 10).

Após serem entregues essas informações, que seguem um ciclo próprio de envio informatizado ao governo, em eventos de cadastros, da relação contratual e da remuneração de cada trabalhador, cabe ao empregador emitir as guias mensais para pagamento dos tributos. Entretanto, entre esses tributos há alguns que também incidem em outros tipos de negócios ou contratações, como é o caso da contribuição previdenciária e o imposto de renda. Em função disso, o governo instituiu outra obrigação que deve ser cumprida paralelamente ao eSocial: a Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf) (BRASIL, 2021), que trata da incidência de tributos em outras relações financeiras. Assim,

no modelo trazido pela mudança regulatória, os tributos apurados no eSocial e na EFD-Reinf são consolidados na Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos (DCTFWeb), plataforma *web* administrada pela RFB e acessível no Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte (e-CAC) (BRASIL, 2018). Nessa plataforma, os débitos tributários calculados pelo governo são declarados, sendo possível emitir as respectivas guias para recolhimento.

Essas informações e outras contidas na documentação técnica disponibilizada pelo governo federal, de modo mais ou menos detalhado, foram apresentadas para grupos formados, considerando seu envolvimento mais ou menos direto com a nova regulação. Inicialmente, as palestras envolveram a alta gestão da organização, passando, em seguida, pelas áreas de RH, Contábil Financeira e Jurídica, para, posteriormente, envolver a gestão das áreas fim da organização. Tendo em vista que o eSocial e suas correlatas EFD-Reinf e DCTFWeb podem ser consideradas plataformas digitais, profissionais da equipe de TI da empresa também participaram do ciclo de palestras, alocados nos grupos formados de acordo com a respectiva atuação.

Doze palestras foram realizadas pela equipe da consultoria, buscando, além de alinhamento conceitual sobre a mudança trazida pelo eSocial, preparar a equipe para confrontar as respectivas práticas atuais com as exigências em processo de implementação pelo governo. O conteúdo abordado foi inicialmente validado com a alta gestão, sendo registradas as principais observações e questões levantadas pelas equipes em cada palestra.

Sobre a vigência da nova regulação, foi apresentado a cada grupo o cronograma previsto pelo governo, que contemplava a entrada paulatina do eSocial, a partir de conjuntos de informações a serem enviados à plataforma governamental. Os envios seguiriam passos com intervalos de alguns meses na seguinte ordem: dados cadastrais da empresa; dados cadastrais e contratuais dos funcionários; dados de remuneração de funcionários, com a entrada paralela da EFD-Reinf e DCTFWeb; e dados da gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SST).

Na discussão da abrangência da regulação, observou-se que sua obrigatoriedade era estendida a todos os empregadores do País, em todos os portes, do setor público ou privado. Entretanto, a condição de entidade sem fins lucrativos conferia à organização um prazo mais dilatado para atendimento das novas exigências.

Do ponto de vista do escopo da nova regulação, duas questões essenciais foram abordadas: 1) o eSocial envolve três complexas legislações brasileiras, a trabalhista, a previdenciária e a tributária, e permitiria aos órgãos do governo maior visibilidade quanto ao

seu efetivo cumprimento; 2) tal visibilidade seria permitida pela utilização de tecnologia e integração de bases de dados no ambiente digital criado pelo governo.

As organizações de saúde, pela atividade que desenvolvem, atuam em um ambiente bastante regulado. Sabe-se que “[...] a intervenção do Estado no setor saúde é justificada, uma vez que a saúde consiste em um dos direitos fundamentais” (GAMARRA, 2014, p. 485). No entanto, o atendimento a uma nova regulação nesse setor se constitui em desafio ampliado, dada a necessidade de harmonização com uma extensa lista de outras normas.

4.3.2 Mudanças com eSocial e processos da organização de saúde

Segundo Senge (2017, p. 305), “[...] não existe organização que aprende sem uma visão compartilhada”. Assim, após o esforço inicial para equalizar o entendimento sobre a demanda regulatória, o trabalho desenvolvido buscou verificar como a organização seria afetada pela implementação do eSocial. Essa tarefa de verificação ocorreu de maneira coletiva, em *workshops* desenvolvidos com gestores das áreas meio e áreas fim, cuja missão, em linhas gerais, foi responder a questões sobre como os processos das respectivas áreas responderiam à nova regulação.

Cada grupo de gestores participou de dois *workshops*, sendo o primeiro de levantamento, e o segundo de validação da consolidação das respostas registradas por todos os participantes. O resultado final das discussões apresentou que as mudanças mais relevantes trariam impacto principalmente aos seguintes aspectos do negócio: contratação de profissionais de saúde; múltiplos vínculos (internos e externos) de profissionais de saúde; celebração de convênios para a realização de projetos de pesquisa com entidades nacionais e internacionais; substituição de pessoal em casos de urgência em serviços com funcionamento permanente (24/7); contratação de empresas prestadoras de serviço; prazo menor para conclusão de processos; e ampliação na demanda por consistência em processos.

Um resumo das principais demandas para o negócio identificadas nesta etapa é apresentado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Resumo de demandas regulatórias

| Processos e mudanças | Justificativa | Norma | Causas | Impacto |
|--|--|---|------------------------------|----------------|
| Contratação de profissionais de saúde | Práticas de escalas de trabalho não previstas na legislação | Trabalhista | Integração de obrigações | Multa |
| Múltiplos vínculos de profissionais de saúde | Atuação em estabelecimentos (filiais) de uma mesma matriz | Trabalhista | Fiscalização digital | Multa |
| Convênios internacionais | Remuneração das equipes de modo distinto ao previsto na legislação | Tributária/ Trabalhista | Fiscalização digital | Custo/Multa |
| Substituição de pessoal em urgências | Demanda por formalização em tempo exíguo | Trabalhista | Informatização de obrigações | Penalidade |
| Contratação de empresas prestadoras de serviço | Refinamento no acompanhamento da adequação cadastral e regularidade contratual | Trabalhista/ Previdenciária/ Tributária | Integração de obrigações | Multa |
| Prazo para conclusão de processos | Acompanhamento digital de obrigações | Tributária/ Trabalhista | Informatização de obrigações | Multa |
| Demanda por consistência em processos | Acompanhamento digital de obrigações | Trabalhista/ Previdenciária/ Tributária | Informatização de obrigações | Multa |

Fonte: O autor (2021).

Esse resumo com as mudanças mais relevantes trazidas pela nova regulação para o conjunto da organização foi validado pela alta gestão acrescido de considerações importantes, entre as quais se destacam duas. A primeira diz respeito à geração de receita pela organização, cujo maior percentual advém de convênios e contratos com o poder público. Entre outras estipulações, tais convênios e contratos preveem que o fluxo de pagamentos à organização é condicionado à comprovação de cumprimento das legislações trabalhista, previdenciária e tributária. Com isso, as mudanças regulatórias observadas ganham relevância significativa para o negócio. A segunda consideração tratou da baixa disponibilidade de acesso a sistemas e recursos digitais. Tendo em vista que uma das principais características do eSocial e das obrigações correlatas é a utilização de meios digitais, a aplicação de tecnologia nos processos deveria ser uma preocupação no desenvolvimento do trabalho.

4.3.3 Identificação dos processos afetados pelo eSocial

Com base nos impactos promovidos pela mudança regulatória apontados na etapa anterior, seguiu-se o detalhamento dos processos de negócio afetados. Desdobrando-se hierarquicamente os núcleos de adequação, foram identificados macroprocessos e, nestes, os processos de negócios que merecem atenção especial em virtude da implementação do eSocial.

A primeira análise identificou os macroprocessos afetados pela mudança, quais sejam: recursos humanos; compras e suprimentos; TI; e finanças. Com essa definição, foram realizados dois novos *workshops*, de duração total de duas horas cada, com gestores de todas

as áreas para avaliar o funcionamento de cada um dos macroprocessos de negócios e seus respectivos processos. A iniciativa buscou verificar demandas e oportunidades de mudança, incluindo aquelas exigidas pelos efeitos da regulação.

As informações levantadas nos *workshops* foram consolidadas e agrupadas conforme os processos a que se referiam, constituindo-se um material de apoio à modelagem desses processos. Utilizar modelos é

[...] de longe a melhor maneira de apoiar a comunicação em projetos de melhoria de processos. Um modelo de processo ajuda a visualizar as etapas importantes que estão em um processo, como se relacionam entre si, quais atores e sistemas estão envolvidos na realização das várias etapas, e em que pontos a comunicação ocorre com clientes e partes externas. Tudo isso geralmente é descrito em um formato visual, usando figuras semelhantes a ícones que estão conectadas umas às outras. (REIJERS; MENDLING; RECKER, 2010, p. 169).

O maior número de processos afetados e submetidos à modelagem foram aqueles sob a responsabilidade da Diretoria de Recursos Humanos. O resumo dos processos modelados nessa etapa é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Resumo de processos modelados

| Macroprocessos | Processos modelados |
|-----------------------|---|
| Recursos humanos | Admissão, contratação de profissionais autônomos, concessão de férias, rescisão, controle de ponto e jornada, concessão de afastamentos, processamento de pagamentos e obrigações |
| Compras e suprimentos | Aquisição de serviços |
| Contábil financeiro | Processamento de notas fiscais de serviços e recolhimento de tributos |
| TI | Sistemas e aplicativos, suporte e infraestrutura |
| Convênios | Formalização de convênios de pesquisa |

Fonte: O autor (2021).

O trabalho de modelagem utilizou como formato padrão a notação BPMN, e envolveu profissionais de diversas áreas diretamente responsáveis pelo processo e de outras consideradas clientes ou fornecedoras. Cada processo foi modelado e documentado conforme era realizado, considerando o encadeamento de atividades e tarefas, os recursos envolvidos, os sistemas, os profissionais e os papéis. Também foram estimados tempos de duração das atividades, bem como quantificadas as ocorrências em intervalos diários, semanais e mensais. Características do processo observadas por seus operadores e áreas relacionadas também foram registradas, somadas às observações coletadas nos *workshops*.

A modelagem identificou a participação de muitas funções organizacionais e de seus respectivos representantes, nas diversas posições hierárquicas, em cada um deles. Atividades relativamente simples ganhavam complexidade em função da tramitação interna, que

receberam, nesta etapa, a classificação de “Críticos”. Os demais foram considerados “Prioritários” (Quadro 3).

Quadro 3 – Classificação de processos modelados

| Classificação | Processos |
|---------------|---|
| Prioritários | Admissão, contratação de profissionais autônomos, concessão de férias, rescisão, controle de ponto e jornada, concessão de afastamentos, aquisição de serviços, sistemas e aplicativos, suporte e infraestrutura, formalização de convênios de pesquisa |
| Críticos | Processamento de pagamentos e obrigações, processamento de notas fiscais de serviços e recolhimento de tributos |

Fonte: O autor (2021).

4.3.4 Avaliação do custo e risco

A fim de estabelecer as bases para a definição das mudanças a serem implementadas, a análise dos processos realizada nesta etapa seguiu um parâmetro de priorização fundamentado na análise qualitativa de riscos.

De modo análogo ao proposto pelo *Project Management Institute* (2017) para a avaliação de riscos em projetos, os profissionais da organização foram solicitados a analisar cada processo atribuindo-lhes uma avaliação quanto aos riscos para a organização associados à não implementação de mudanças nestes processos.

Assim, cada processo foi avaliado segundo a probabilidade (P) de ocorrência de um evento indesejado associado à sua manutenção conforme realizado até então, e o impacto (I) da respectiva consequência, caso ocorra. Para tal, a equipe de gestão envolvida na análise de processos utilizou como referência os números 5, 10 e 15 para atribuir, respectivamente, os conceitos de baixo, médio e alto às variáveis P e I. Essas variáveis multiplicadas identificam o risco, como representado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Risco nos processos

| Processos analisados | P | I | Risco |
|--|----|----|-------|
| Admissão | 5 | 5 | 25 |
| Contratação de profissionais autônomos | 10 | 5 | 50 |
| Concessão de férias | 5 | 10 | 50 |
| Rescisão | 10 | 10 | 100 |
| Controle de ponto e jornada | 5 | 10 | 50 |
| Concessão de afastamentos | 10 | 15 | 150 |
| Processamento de pagamentos e obrigações | 10 | 15 | 150 |
| Aquisição de serviços | 10 | 15 | 150 |
| Processamento de notas fiscais de serviços | 10 | 15 | 150 |
| Recolhimento de tributos | 15 | 15 | 225 |
| Sistemas e aplicativos | 15 | 15 | 225 |
| Suporte e infraestrutura de TI | 10 | 10 | 100 |
| Formalização de convênios de pesquisa | 5 | 10 | 50 |

Fonte: O autor (2021).

Partindo-se, então, dos riscos avaliados, a análise dos processos modelados anteriormente foi iniciada pelo recolhimento de tributos e sistemas e aplicativos, passando pelos demais até o último processo analisado, o de admissão. A equipe de análise, a partir dos modelos e documentação de processos produzida, foi estimulada a questionar sobre as razões de existência dos processos, seu desempenho, entregas, capacidade, gargalos e outros aspectos observados por profissionais de área clientes, operadoras e fornecedoras desses processos. O resultado das análises apontou para relativa convergência.

Em resumo, foi encontrada elevada alocação de pessoas nos processos, com reflexo nos custos envolvidos. A análise realizada a partir de cada atividade que compõe os processos também identificou baixa padronização de tarefas, com implementação de instâncias de revisão, impactando custos com redundâncias e elevando o tempo de ciclo dos processos. Ainda foram verificadas, ao longo dos processos, divergências nas subordinações técnica e hierárquica das equipes da sede e das unidades. O emprego de rotinas manuais, em detrimento de funcionalidades disponíveis nos sistemas contratados pela organização, também foi reiteradamente observado. A incompatibilidade entre requisitos dos sistemas e os hardwares disponibilizados às equipes foi outro ponto recorrente. Adicionalmente, a variabilidade nos processos se mostrou alta, gerando gargalos e retrabalho. Nesse cenário, a demanda regulatória se somava a outras que mereciam tratamento.

O trabalho realizado nesta etapa, entretanto, levou em consideração o conceito de gestão corporativa de riscos defendido por Hopkin (2017), que considera haver um inter-relacionamento entre os riscos admitidos em um determinado contexto organizacional. Tal perspectiva articulada à gestão por processos de negócio oferece uma visão ampliada dos riscos e favorece a coordenação de iniciativas de mitigação. Trata-se de uma evolução da gestão tradicional de riscos, baseada em silos, em que abordagens e técnicas para redução de riscos são isoladamente aplicadas. Assim, partindo-se dos processos identificados e classificados em função da mudança regulatória, buscou-se observar os respectivos custos e riscos para a operação do negócio como um todo, utilizando-se as inter-relações entre os processos.

Segundo Carroll (2009), tratando-se da gestão de riscos, as principais preocupações da alta gestão de organizações de saúde devem estar voltadas a três itens fundamentais: segurança do paciente, finanças e melhorias. Em uma perspectiva mais restritiva, os processos classificados apresentariam riscos mais evidentes para as finanças. Contudo, cada um dos processos pode representar riscos também para a segurança do paciente, bem como para a implementação de melhorias na organização hospitalar.

Os processos classificados como prioritários podem interferir na atenção ao paciente ao oferecer, por exemplo, recursos humanos com tempestividade para atuar na continuidade dos serviços em saúde. Tais processos, ainda como exemplo, teriam capacidade de influenciar o desenvolvimento de novos serviços, um item importante de melhoria.

Em outras palavras, a avaliação exclusiva ou mais imediata da demanda regulatória poderia influenciar a adoção de ações estanques voltadas a produzir soluções de modo isolado. Porém, mesmo nos processos classificados como críticos e avaliados com maior risco potencial, a exemplo do recolhimento de tributos, medidas sustentáveis de redução de riscos envolvem ações anteriores, ou mesmo intervenções em outros processos. A verificação do regime tributário a que está obrigado um fornecedor de serviços deve ser objeto de disciplina anterior ao processo contábil financeiro, embora traga consequências que podem se tornar insanáveis no momento do recolhimento do tributo correspondente.

Com isto, a análise realizada nesta etapa buscou refletir sobre as inter-relações desses processos e sua repercussão para o resultado da organização. Por exemplo, o risco observado no processo de sistemas e aplicativos é potencializado pelas rotinas manuais adotadas pela área de negócio. O licenciamento do sistema, embora requisito importante, se não aliado à disponibilidade, usabilidade ou capacitação do usuário, aumenta o custo e o risco sem adicionar valor ao negócio. De outro modo, a apuração equivocada dos plantões trabalhados por um profissional de saúde pode incorrer em riscos trabalhistas ou previdenciários e impactar os custos. Na perspectiva do cumprimento do eSocial e das obrigações correlatas, o risco adicionado por cada processo pode comprometer a regularidade fiscal da organização e, por consequência, seu fluxo de caixa.

Nesse sentido, no último *workshop* de análise de processos, foi desenvolvida uma reflexão sobre o ambiente utilizando o método SWOT, considerando o eSocial, seus desafios e o então estágio dos processos. Tal iniciativa visou integrar a análise dos processos sob a perspectiva da regulação aos objetivos e visão do negócio.

A partir da perspectiva dinâmica oferecida pela discussão dos aspectos internos e externos relacionados à regulação, a equipe envolvida no projeto pôde consolidar observações sobre como aproveitar oportunidades ou lidar com as ameaças potencializando forças e reduzindo fraquezas observadas na organização. Após o debate e validação do resultado exposto em um quadro elaborado com a participação de todos, ficou a cargo da equipe de consultoria colecionar os registros que resultaram na Figura 10.

Figura 10 – Análise SWOT: processos x regulação

| | | |
|-------------------------|--|--|
| | Forças | Fraquezas |
| Ambiente Interno | <ul style="list-style-type: none"> Alta gestão engajada em promover ajustes necessários; Fornecedores de sistemas da organização bem posicionados no mercado; Quadro de pessoal numericamente bem dimensionado. | <ul style="list-style-type: none"> Burocracia e tempo de ciclo alto nas rotinas de áreas meio; Uso limitado da tecnologia disponível; Capacitação da equipe das Unidades; Processo de aquisição de serviços prestados por Pessoas Jurídicas e Pessoas Físicas não parametrizado; Processos de apuração e pagamento de tributos não padronizado; Comunicação interna. |
| | Oportunidades | Ameaças |
| Ambiente Externo | <ul style="list-style-type: none"> Implementação progressiva do eSocial, em blocos de informação; Adoção de políticas e ferramentas de compliance; Potencial redução de custos com melhorias nos processos; Redução nas demandas em procedimentos de fiscalização. | <ul style="list-style-type: none"> Implementação da EFD-Reinf em paralelo ao eSocial; Fornecedores de tecnologia sobrecarregados com volume de empresas que entrarão no próximo calendário do eSocial; Ampliação da capacidade de fiscalização pelos órgãos de controle. |

Fonte: O autor (2021).

A matriz SWOT consolidou as observações documentadas na análise dos processos, integrando a visão dos riscos, fraquezas e ameaças com a perspectiva de forças e oportunidades. Note-se que “[...] processos envolvem informações sobre pessoas, tecnologia, informação e controle” (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020, p. 90), o que deve ser observado na definição das mudanças propostas a seguir.

4.3.5 Priorização e definição da mudança

A definição das mudanças surgiu como fruto da aplicação dos requisitos regulatórios aliados a critérios de desempenho necessários, como eficácia e eficiência, aos processos. Assim, conforme demandas estudadas nas etapas anteriores, além de identificar oportunidades de melhoria para o atendimento à nova regulação, buscou-se implementar ações com efeitos positivos sobre os objetivos organizacionais mais amplos.

Duas definições conceituais foram inicialmente necessárias, tendo em vista seus efeitos sobre a configuração das mudanças que seriam definitivamente implementadas. A primeira dizia respeito ao funcionamento das áreas meio, se seguiriam um modelo centralizado, com redução das equipes nas pontas e concentração de atividades na sede, ou descentralizado, com equipes para operação dos processos nas unidades e uma instância de orientação e acompanhamento na sede. A segunda definição, relacionada à primeira, envolvia a disponibilização do acesso aos sistemas transacionais pelas equipes da sede e locais. Foi,

então, definida pela alta gestão a adoção do modelo descentralizado de funcionamento, prevendo o acesso a todas as funcionalidades do sistema de gestão de RH e ERP pelas equipes da sede e das unidades. A partir disso, foi iniciada negociação com as fornecedoras dos respectivos *softwares*, e, conforme o estudo dos custos e infraestrutura de TI demandada, desenvolvido um plano para migração dos sistemas para uma plataforma em nuvem.

Com tais definições estabelecidas, o *design* dos processos pôde ser finalizado, incorporando as regras de negócio regulatórias e de desempenho, prevendo a aplicação de recursos tecnológicos para o desenvolvimento de parte considerável das atividades. Nesse sentido, foram entregues os novos processos das áreas meio, contemplando as repercussões para os processos primários da organização. Além disso, processos de gerenciamento foram desenhados para o RH e Contábil Financeiro, a fim de padronizar as atividades de orientação e acompanhamento desenvolvidas pela equipe da sede.

Com isso, seguiu-se a definição das diversas ações de mudança, envolvendo as seguintes dimensões: a) estratégica, com a revisão da estrutura organizacional e ratificação de novos papéis de gestão; b) processos, com a validação do *design*, detalhamento de atividades, revisão de manuais e procedimentos; c) tecnologia, com a avaliação de funcionalidades, elaboração da matriz e perfis de acesso aos sistemas; e d) pessoas, com a definição dos esforços de capacitação, avaliação, plano de comunicação e dimensionamento da equipe.

O trabalho de dimensionamento das equipes partiu das premissas operacionais de cada unidade (porte, perfil de atendimento, quantitativo de funcionários) e, conforme os parâmetros extraídos dos processos desenhados (cargos, atividades desenvolvidas, tempo de execução, intervalos, salários), aplicou um modelo matemático de otimização.

A otimização pretendida consistiu em aplicar aos processos o menor número de funcionários, sob o menor custo para a adequada execução das atividades previstas. Conforme proposto por Araújo Filho, Muchanga & Costa (2020), foi aplicado um modelo de Programação Linear Inteira Mista, no qual a função objetivo calcula o custo mínimo com o pagamento dos funcionários. As restrições propostas, por sua vez, estabelecem (1) que as atividades serão distribuídas apenas por cargos aptos a executá-las a atividade e (2) que a quantidade dos funcionários será suficiente para a execução de todas as atividades, além das restrições de não negatividade.

A consolidação dos parâmetros validados com a equipe de cada processo estudado segue o modelo apresentado na Figura 11, a seguir, e o resultado obtido é o número ótimo de funcionários a serem mantidos nas equipes.

Figura 11 – Matriz de responsabilidade para dimensionamento de equipe

| LUMI | | MATRIZ DE RESPONSABILIDADE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|---------------|----------------------------|------------------------|--|-------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------|--|----------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------|---------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------|--|-------------------------------|--|-----------------------|--|---------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------|------|---|
| | | Atendimento ao Cliente | Recepção de Documentos | Atualização das Informações no Sistema | Impressão de Documentos | Maintenance dos Relatórios | Impressão das Balanças | Movimentação de Registros | Tratamento de Ponto | Impressão dos Espelhos de Ponto | Solicitação de Crachá | Solicitação e Preparação da Documentação | Cadastro de Admissão | Impressão dos Documentos Admisionais | Cadastro de Admissão da Biometria | Integração | Assinatura dos Documentos | Preparação do Dossiê e Arquivo | Solicitação de VT para Admitidos | Solicitação de VT Mensal | Solicitação / Manutenção de Plano Odontológico | Conférence Plano Odontológico | Solicitação / Manutenção de Cartão WEX | Conférence Cartão WEX | Solicitação / Manutenção de Seguro de Vida | Conférence Seguro de Vida | Programação Mensal de Férias | Processamento de Férias | Impressão de Relatórios | Geração dos Arquivos Bancários | Envio dos Documentos para Assinatura | Atualização de CPIS | | |
| SETOR / CARGO | PROCESSO | ATENDIMENTO | | | | APONTAMENTO | | | | ADMISSÃO | | | | BENEFÍCIOS | | | | FÉRIAS | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | RH (DP) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| | Supervisor RH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Analista RH | E | | | | | | | | | | | A | E | A | | E | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assistente Adm. | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | |
| DURAÇÃO DA ATIVIDADE | MINUTOS | 0:10 | 0:05 | 0:15 | 0:05 | | | | | | | | 0:10 | 0:10 | 0:06 | | 0:20 | 0:10 | | | 0:05 | 0:10 | | | | | | | 0:25 | 0:10 | 0:05 | 0:02 | 0:20 | |
| | HORAS | | | | | 1:00 | | | | 1:00 | | | | | | | | | | | | 4:00 | 4:00 | | | | 4:00 | | | | | | | |
| | DIAS | | | | | 1 | | 2 | 5 | 2 | | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | HORAS/mês | 4 | 1 | 2 | 1 | 6 | 8 | 12 | 25 | 12 | 4 | | | | | | | | | | | 0,2 | 4 | 3,3 | 4 | 6 | 6 | | | | | | | |
| total por mês | 8 | | | | 67 | | | | 4 | | | | 23,5 | | | | 13,5 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PERIODICIDADE | 1 | 4 | 4 | 4 | 7 | 3 | 7 | 7 | 7 | 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 2 | 2 | 7 | 8 | 7 | 1 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 1 | | |
| INFORMAÇÕES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Média de 4 admissões por mês

LEGENDA:

| | | | | | |
|---|---------------|---|--------------------|---|---------------------------|
| E | Executa | 1 | Diário | 5 | 4 vezes por semana |
| A | Analisa | 2 | Semanal | 6 | Quinzenal |
| S | Supervisiona | 3 | 2 vezes por semana | 7 | Mensal |
| - | Não se Aplica | 4 | 3 vezes por semana | 8 | Outros (informar em obs.) |

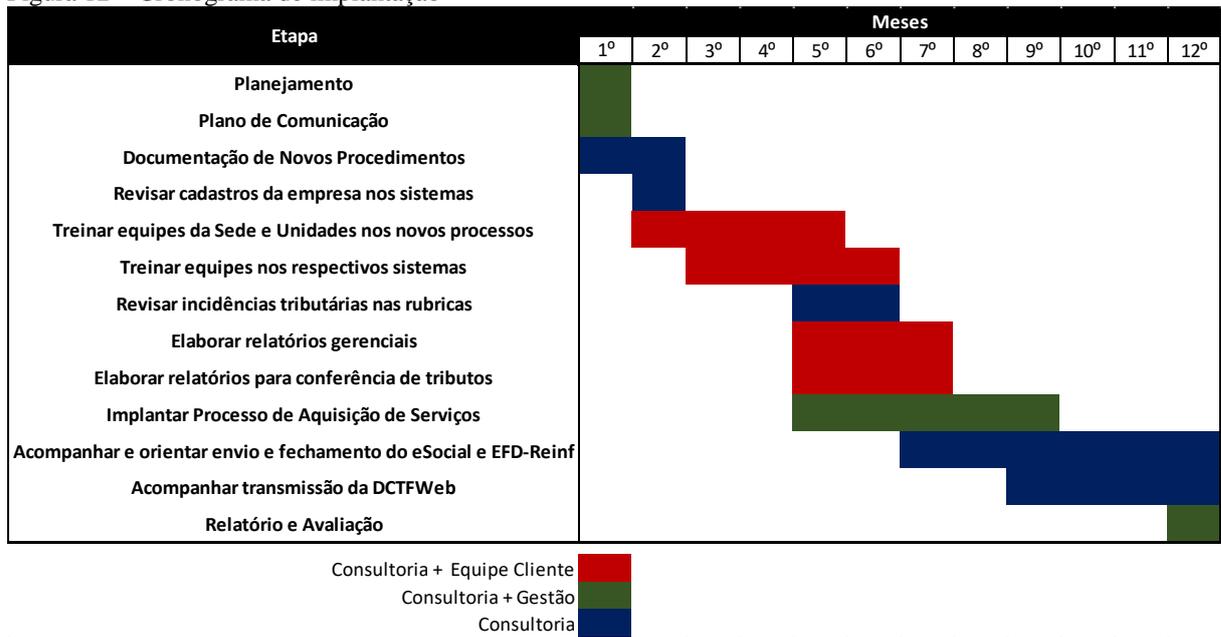
Fonte: O autor (2021).

Em resumo, as principais ações elencadas para compor o projeto de implantação da mudança foram as seguintes:

- desenvolver plano de comunicação sobre a implementação da mudança;
- documentar processos das áreas de RH, TI, Contábil Financeira e Compras e Suprimentos com vistas à redução de instâncias, tempo de ciclo, carga de trabalho e custo;
- elaborar relatórios gerenciais para monitoramento dos processos;
- revisar cadastros da empresa nos sistemas (perfil tributário, responsabilidade legal);
- implantar para aquisição de serviços (PF e PJ), definindo critérios para contratação aderentes às demandas do negócio e requisitos regulatórios;
- treinar equipes da sede e unidades nos novos processos;
- treinar equipes nas funcionalidades dos respectivos sistemas;
- revisar incidências tributárias nas rubricas de pagamento;
- elaborar relatórios para conferência de tributos consolidados pela DCTFWeb.

Para priorização dessas ações, a alta gestão utilizou como critérios o cronograma de implantação em fases do eSocial definido pelo governo, o prazo estimado para desenvolvimento das ações e o relacionamento lógico entre cada atividade a ser desenvolvida. Foi aplicado o método de consenso entre representantes da alta gestão para a estimativa de custo e tempo do projeto de implantação, uma vez que um grande conjunto de informações sobre o trabalho havia sido reunido nas etapas anteriores (LARSON; GRAY, 2016). A partir disso, finalmente, foi elaborado o seguinte cronograma de implantação (Figura 12):

Figura 12 – Cronograma de implantação



Fonte: O autor (2021).

4.3.6 Implementação da mudança

Definidas as características da mudança e o prazo para sua implementação, seguiram-se duas providências imediatas: a elaboração de um planejamento detalhado e a montagem de um plano de comunicação.

O planejamento teve início com o desdobramento do cronograma nas atividades que compõem cada uma de suas etapas, o mapeamento dos recursos necessários e o estabelecimento da equipe de projeto. Em linhas gerais, a empresa de consultoria assumiu a coordenação e acompanhamento das atividades, reportando-se andamento à alta gestão. Ações restritas a uma área específica deveriam ter a liderança do gestor responsável, tendo a consultoria o papel de integração nas ações em que mais de uma área estivesse envolvida.

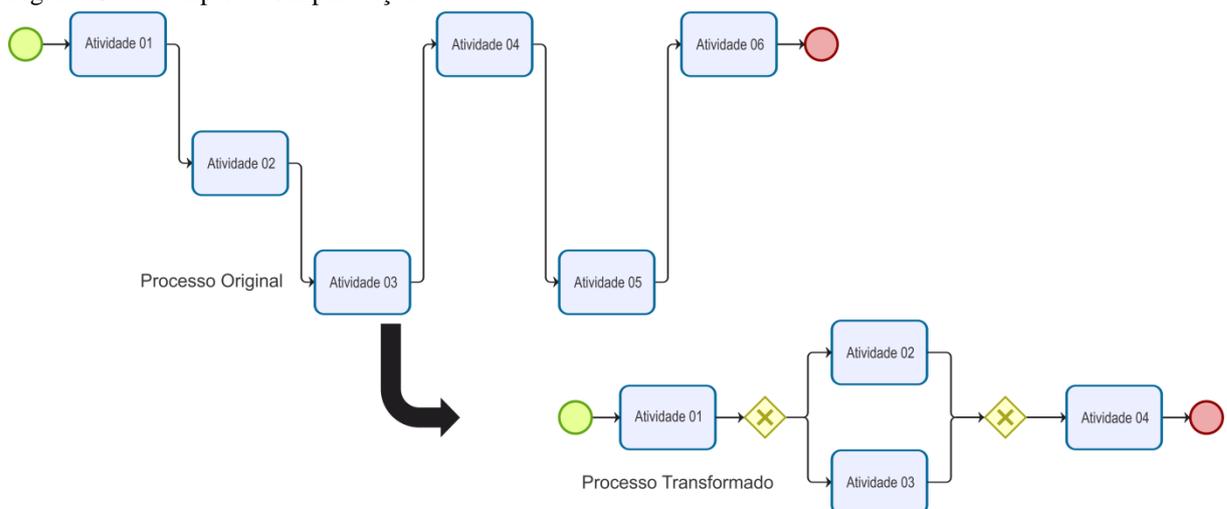
Com a elaboração do plano de comunicação, foram estabelecidas as informações referentes às mudanças que seriam compartilhadas por grupos de destinatários. Um canal para interação com a equipe de projeto foi definido por *e-mail* e para o qual deveriam convergir, inclusive, as avaliações dos treinamentos realizados. Preocupação especial foi dirigida aos marcos definidos pela implantação de processos novos ou redesenhados, cujas características deveriam ser oportunamente compartilhadas com os *stakeholders* determinados. O exemplo do processo de aquisição de serviços foi emblemático, pois envolvia fornecedores atuais e potenciais, além de órgãos de controle e diversas áreas internas, com demandas de informação específicas a atender.

Com suporte em uma definição estratégica validada com a alta gestão da organização, o desenvolvimento das atividades considerou a integração das perspectivas de processos, pessoas e tecnologia. Adotou-se o aperfeiçoamento do processo como balizador para a posterior implementação de tecnologia, considerada como facilitadora (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020). Por requisitos do processo, a organização alterou, em alguns casos, a aplicação de tecnologia. A disponibilização do acesso ao sistema pelas equipes de RH das unidades, por exemplo, substituiu imensa carga de trabalho manual, com benefícios óbvios. Entretanto, mudou o perfil profissional requisitado pelo processo, demandando esforços de capacitação.

Além disso, buscou-se garantir flexibilidade para que mudanças futuras pudessem ser efetivadas com maior facilidade. Isto é, a intenção é mudar as regras de negócio implementadas nos processos em conformidade com as mudanças regulatórias. Pretende-se, assim, facilitar o desdobramento de decisões em regras de negócio, fortalecendo processos em benefício do atendimento de necessidades organizacionais (DEBEVOISE; TAYLOR, 2014).

A fim de viabilizar a mudança atual e de criar um ambiente favorável para mudanças futuras, ainda que sob a demanda dos requisitos regulatórios, a simplificação dos processos que passaram por intensa análise e melhoria foi buscada. Com isso, requisitos de desempenho, como redução de tempo de ciclo e otimização de recursos utilizados no processo, foram alcançados, conforme ilustra a Figura 13.

Figura 13 – Exemplo de simplificação



Fonte: O autor (2021).

De modo análogo às demais etapas do *framework*, as atividades previstas no cronograma de implantação demandaram a realização de *workshops* e diversas atividades de

integração e validação, sempre buscando a participação como elemento de garantir adesão aos novos processos.

Recebeu especial atenção a linguagem adotada na documentação produzida, revisada por gestores e operadores dos processos. Além disso, o envolvimento de profissionais reconhecidamente líderes das áreas envolvidas foi estimulado a atuar no treinamento de pares, entre outras estratégias de engajamento. Instrumentos de avaliação foram aplicados para aferir o desempenho nos novos processos e para realizar eventuais correções.

O encerramento da etapa de implantação foi formalizado com a entrega, pela consultoria, do relatório do trabalho desenvolvido, contendo produtos entregues, atividades realizadas e avaliação do desempenho da equipe envolvida.

4.3.7 Considerações finais

Acredita-se que a realização deste trabalho proporcionou tanto aprendizado à organização cliente nos seus próprios processos, quanto à equipe de consultoria sobre o complexo negócio da saúde e os imensos desafios a ele relacionados.

Entretanto, a aplicação do modelo empírico proposto ofereceu à organização cliente uma trilha estruturada para lidar com um problema complexo em uma realidade desafiadora. Pode-se destacar, sobretudo, o ganho em tempo decorrido desde a adequada compreensão da mudança regulatória e seus efeitos sobre a operação até a adoção de medidas de adequação. Em apenas quatro meses, a empresa desenvolveu um plano de ação sofisticado, validado conforme os riscos envolvidos e abrangente o suficiente para gerar ganhos adicionais com a articulação de esforços entre as áreas funcionais, reduzindo custos e racionalizando investimentos.

Espera-se que o legado desse aprendizado possa estimular o desenvolvimento de melhores processos de negócio na organização cliente, uma vez que “nunca se chega ao alinhamento definitivo. Nunca se atinge o sucesso definitivo” (Collins; Porras, 1995, p. 304).

5 CONCLUSÕES

Este trabalho buscou, a partir da proposição de um *framework*, a estruturação de um guia para organizações que precisam incorporar mudanças promovidas por alteração de parâmetros regulatórios de diversas espécies. Sendo assim, o principal resultado esperado como fruto deste estudo é o reforço à competitividade das organizações, promovido pela ampliação da capacidade de reagir e implementar mudanças e pela redução de custos e exposição a penalidades, associado a eventuais condições de não conformidade.

A aplicação do modelo ora proposto em um contexto organizacional complexo permitiu observar que o desafio de manter a conformidade com alterações regulatórias requer das empresas uma disposição que vai além do mero entendimento de uma determinada norma.

Embora contando com profissionais especialistas nas disciplinas ou áreas em que são originadas as mudanças regulatórias, a implementação de medidas de adequação pode encontrar dificuldades internas significativas. Algumas dessas dificuldades estão relacionadas ao entendimento de eventuais repercussões da mudança regulatória para a empresa e sua extensão, ou, mesmo, sobre quais entidades organizacionais devem estar envolvidas em um esforço de conformidade. No exemplo apresentado neste estudo, a avaliação inicial preponderante na organização era de que a mudança trazida pela implementação do eSocial envolveria a necessidade de ajustes localizados exclusivamente na área de gestão de pessoas, com natureza administrativa ou localizada tão somente em um processo de suporte.

Na prática, porém, com a aplicação do *framework*, ficou evidenciada a necessidade de revisão de amplo conjunto de práticas internas, envolvendo processos primários, de suporte e de gerenciamento (KIRCHMER; SCARSIG; FRANTZ, 2020). A perspectiva baseada em processos e que dá sustentação ao *framework* proposto neste estudo possibilitou a investigação dos efeitos da mudança regulatória ao longo das atividades desenvolvidas pelas diversas áreas funcionais da organização, evidenciando riscos mais amplos do que aqueles percebidos inicialmente pelos seus gestores.

O trabalho desenvolvido nas três primeiras etapas do *framework*, que vão do entendimento da regulação à identificação dos processos afetados, mostrou-se importante ao favorecer engajamento de um conjunto mais amplo de *stakeholders* no processo de adaptação à regulação. Com o detalhamento das atividades impactadas e com a discussão sobre *handoffs* e gargalos identificados a partir da modelagem dos processos, as áreas fim da organização, bem como outras áreas meio, puderam visualizar repercussões e tomar parte na análise e desenho dos processos transformados.

Os esforços seguintes de avaliação dos riscos e de priorização dos aspectos que passaram por mudanças foram enriquecidos e puderam contar com amplo conjunto de visões na sua construção. Para Sadiq e Governatori (2015), o maior desafio em projetos de *compliance* é justamente o necessário equilíbrio entre as medidas de controle e a garantia dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, espera-se que o modelo proposto tenha condição de entregar às organizações um recurso consistente para identificar os principais processos afetados por inovações regulatórias, analisar eventuais impactos para a organização e iniciar ações para a implementação de mudanças que podem ter naturezas diversas, tais como: infraestruturais, procedimentais, tecnológicas, de gestão, de conhecimento etc. Ou seja, trata-se de iniciativa capaz de beneficiar a tomada de decisão sobre como lidar com mudanças regulatórias.

No caso estudado, entre os impactos positivos observados para a organização, está o desenvolvimento da perspectiva interfuncional dos processos de negócio, resultando em eficiência, redução de erros e potencialização da colaboração entre áreas e departamentos. Outro impacto importante foi a melhor aplicação dos recursos de tecnologia nos processos, o que, aliado ao novo desenho destes processos e respectivas atividades, possibilitou a redução de colaboradores na equipe, sobretudo da sede, com aumento na capacidade de análise. Com base nisso, acredita-se, a reação adequada a uma mudança regulatória pode constituir-se em oportunidade para a melhoria do desempenho organizacional.

5.1 LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO TRABALHO

Embora o *framework* proposto nesta pesquisa se pretenda aplicável a qualquer empresa, independente do porte ou segmento de atuação, é importante ressaltar que o exemplo de aplicação ora discutido se dedicou ao setor de saúde e a uma mudança regulatória cuja origem está mais fortemente ligada a questões trabalhistas e tributárias.

Mesmo considerando a complexidade e o porte da empresa escolhida para a descrição da aplicação do *framework*, é importante que novos estudos, que considerem empresas de outros segmentos e mudanças regulatórias diversas, sejam realizados e descritos. Conforme discutido, empresas lidam com conjuntos de normas diversas, que tendem a sofrer mudanças ao longo do tempo. Desse modo, novas iniciativas de aplicação e estudo terão a capacidade de verificar a efetividade do *framework* proposto para beneficiar empresas com outras características e desafios a superar.

Vale a pena destacar que uma dificuldade adicional foi acrescida ao trabalho em função de sucessivos adiamentos promovidos pelo governo brasileiro para a vigência das etapas do eSocial. Tal condição de descontinuidade interferiu na credibilidade da mudança regulatória, o que exigiu da equipe da consultoria esforço adicional para manter engajamento e níveis satisfatórios de patrocínio interno para a conclusão das atividades previstas.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para futuros estudos que realizem a aplicação deste *framework*, uma das principais recomendações é o desenvolvimento de ações relacionadas à gestão da mudança, que introduzam nas etapas do *framework* medidas ou atividades voltadas à integração das pessoas da organização. Esse é um aspecto fundamental a qualquer mudança organizacional, que não pode prescindir do envolvimento de cada indivíduo para se efetivar. Consoante a mudança regulatória a ser enfrentada e os respectivos impactos na organização, cujas características e cultura também devem ser consideradas, é possível desenvolver um programa de gestão da mudança que dê suporte ao processo de adequação a ser implementado (HIATT; CREASEY, 2003).

Adicionalmente, é possível que empresas em diferentes níveis de maturidade em relação à gestão por processos de negócios apresentem maior ou menor aderência a este *framework*. Assim, sugere-se avaliar essa característica nos momentos iniciais da aplicação do modelo, a fim de, conforme o caso, implementar uma etapa inicial de capacitação ampla em BPM, especialmente em organizações cuja representativa maioria ou totalidade dos profissionais não tenha vivência anterior com o tema.

A implementação de recursos de automação de processos de processos também é avaliada como alternativa interessante para futuros trabalhos, inclusive por facilitar a transformação de demandas regulatórias em regras de negócio e por beneficiar a tomada de decisão ao longo dos processos.

Por fim, tendo em vista o alto nível de padronização e o alto investimento requerido na montagem de serviços de atenção à saúde, bem como o caráter muitas vezes empírico da tomada de decisão sobre o arranjo físico, alocação de equipes e equipamentos, entre outros temas, observa-se um campo fértil para a aplicação de projetos de simulação neste setor.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO FILHO, A. B.; MUCHANGA, A.; COSTA, A. P. C. S. Dimensionamento ótimo de equipes: o caso de uma indústria de processos. *In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 27., 2020, Bauru. **Anais** [...]. Bauru: UNESP, 2020. Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=15. Acesso em: 15 jun. 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 15575**: edificações Habitacionais – desempenho – parte 5: requisitos para os sistemas de cobertura. Rio de Janeiro: ABNT, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: gestão de riscos: diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: gestão de riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.
- BERNARDES, E.; MUNIZ JUNIOR, J.; NAKANO, D. **Pesquisa qualitativa em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Atlas, 2019.
- BERTOLINI, D. B. *et al.* Contrato de gestão: o impacto da contratualização no Centro de Referência da Saúde da Mulher de Ribeirão Preto – MATER. **Medicina**, Ribeirão Preto, v. 48, n. 1, p. 19-26, 2015. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-7262.v48i1p19-26>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/96829/95925>. Acesso em: 8 maio 2021.
- BORGES, B. D. V. *et al.* eSocial como tecnologia de informação e comunicação governamental: análise integrativa das publicações nacionais entre 2013 e 2018. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 7, p. 9359-9377, jul. 2019. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n7-126>. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2379/2394>. Acesso em: 27 jun. 2021.
- BOUVATIER, V.; LEPETIT, L.; STROBEL, F. Bank income smoothing, ownership concentration and the regulatory environment. **Journal of Banking & Finance**, Amsterdam, v. 41, p. 253-270, Apr. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.12.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426613004639>. Acesso em: 10 maio 2021.
- BRASIL. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para programas de compliance**: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial. Brasília: Ministério da Justiça: CADE, jan. 2016. Disponível em: http://antigo.cade.gov.br/aceso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf. Acesso em: 10 maio 2021.
- BRASIL. **Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007**. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – Sped. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm. Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014.** Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – eSocial e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8373.htm. Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília. Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 22 maio 2021.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Conheça o Sped: objetivos.** Brasília: Receita Federal do Brasil, [2016]. Disponível em: <http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/967>. Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Manual de orientação da DCTFWeb.** Versão 1.3. Brasília: Receita Federal do Brasil, out. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/receita-federal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/DCTFWeb/manual-dctfweb-03-10-18.pdf>. Acesso em: 25 maio 2021.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Manual de orientação do eSocial.** Versão S-1.0. Brasília: Receita Federal do Brasil, nov. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/manual-de-orientacao-do-esocial-mos-v-s-1-0.pdf>. Acesso em: 10 maio 2021.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Manual de orientação do usuário EFD-Reinf.** Versão 1.5.1.2. Brasília: Receita Federal do Brasil, maio 2021. Disponível em: <http://sped.rfb.gov.br/estatico/EC/450D126C8C301DD129B120E687612677635E63/Manual%20da%20EFD-Reinf%20vers%c3%a3o%201.5.1.2.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BRITTO, G. C. **Guia para formação de analistas de processos: BPM.** Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011. v. 1.

BRUSZT, L.; MCDERMOT, G. A. Transnational regulatory integration: a new framework for institutional change. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 4, p. 447-455, July/Aug. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160408>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wFvBKJ7jKkBQDFtNHxD3vzC/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 22 maio 2020.

CAMARGO, C. A.; SANTOS, C. **Fundamentos do compliance.** [S. l.: s. n.], 2019. *eBook Kindle*. Disponível em: <https://www.amazon.com/Fundamentos-Compliance-Portuguese-CLEORBETE-SANTOS-ebook/dp/B07N8G2C3H>. Acesso em: 20 jun. 2021.

CARROLL, R. **Risk management handbook for health care organizations.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E.; MCDONALD, R. What is disruptive innovation? **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 93, n. 12, p. 44-53, Dec. 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>. Acesso em: 13 maio 2021.

COLLINS, JAMES C.; PORRAS, JERRY I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

COSTA, S. E. G.; LIMA, E. P. Processos: uma abordagem da engenharia para a gestão de operações. *In*: CAUCHIK-MIGUEL, P. A. (coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. cap. 9, p. 199-216.

DEBEVOISE, T.; TAYLOR, J. **The microguide to process and decision modeling in BPMN/DMN: building more effective processes by integrating process modeling with decision modeling**. North Charleston, SC: CreateSpace, 2014.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2020.

ENGLISH, S.; HAMMOND, S. **Cost of compliance 2019: 10 years of regulatory change**. London: Thomson Reuters, 2019.

FREIJ, Å. **Mastering the impact of regulatory change: the capability of financial services firms to manage interfaces**. 2017. 235 f. Dissertation (Doctoral in Business Administration) – Stockholm School of Economics, Stockholm, 2017. Disponível em: https://www.hhs.se/contentassets/f8c0641f989645ac81d4e66ca6aef63f/disscover_ake-freij-master-file-161231_korredit_3.pdf. Acesso em: 2 jun. 2021.

GAMARRA, T. P. N. Contribuições epistemológicas da ergologia para a regulação em saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 483-498, set./dez. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sip00001>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/Mrc7cmTLsZW5McsVCw8Sp4N/?lang=pt>. Acesso em: 23 maio 2021.

GOMIDE, A. Á. Tipos e dinâmicas de mudança institucional: as agências reguladoras de transportes no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 3, p. 855-885, jul./set. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/00115258201426>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/DHVHm7fTCZsgCyg9xx673XF/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 18 maio 2021.

GUERRA, F. **Descomplicando o Sped: aspectos operacionais do sistema público de escrituração digital**. Fortaleza: Fortes, 2017.

HAYES, J. **The theory and practice of change management**. London: Palgrave Macmillan, 2002.

HIATT, J. M.; CREASEY, T. J. **Change management: the people side of change**. Loveland, CO: Prosci Research, 2003.

HOPKIN, P. **Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management**. 4th ed. London: Kogan Page, 2017.

KANE, G. C. *et al.* **The technology fallacy: how people are the real key to digital transformation**. Cambridge, MA: MIT Press, 2019.

KIRCHMER, M.; SCARSIG, M.; FRANTZ, P. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento**: ABPMP BPM CBOK. Versão 4.0. Tradução de Valéria Mendonça de Albuquerque Mello. Brasília: ABPMP Brasil, 2020.

KOMATSU, S. **A criação de um ambiente regulatório no Brasil**: mecanismos de controle social e o processo de institucionalização das agências reguladoras federais. 2004. 331 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

KOTTER, J. P. **Acelere**: tenha agilidade estratégica em um mundo em constante transformação. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. **O coração da mudança**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial. Porto Alegre: AMGH, 2016.

LAWLER III, E. E.; WORLEY, C. **Built to change**: how to achieve sustained organizational effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.

LEWIN, K. Frontiers in Group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relations**, Mason, OH, v. 1, n. 1, p. 5-41, June 1947. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674700100103>. Acesso em: 15 jun. 2021.

LEWIN, S. **Regulated organizations**: responding to and managing regulatory change. 2016. 297 f. Thesis (Doctor of Philosophy) – The London School of Economics and Political Science, London, 2016. DOI: <https://doi.org/10.21953/lse.du68fjvkalb2>. Disponível em: http://etheses.lse.ac.uk/3506/1/Lewin_Regulated_organizations.pdf. Acesso em: 25 maio 2021.

LIMA, A. C. G. S. A atividade regulatória do estado e seus fundamentos. **Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife**, Recife, v. 89, n. 2, p. 209-231, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ACADEMICA/article/view/231020>. Acesso em: 8 jun. 2021.

LIMA, E. S.; COSTA, A. P. C. S. Improving Asset Management under a regulatory view. **Reliability Engineering and System Safety**, Oxford, UK, v. 190, 10652, Oct. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2019.106523>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0951832019300067>. Acesso em: 8 jun. 2021.

LIND, M.; SEIGERROTH, U. Collaborative process modeling and design: the intersport case study. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (org.). **Handbook on business process management 1**: introduction, methods and information systems. Heidelberg: Springer, 2010. p. 301-321.

LOBO, C. V. F.; CONCEIÇÃO, R. D. P.; OLIVEIRA, S. B. Gestão por processos: um estudo de aplicação da notação BPMN em uma empresa de serviços do setor de óleo e gás. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 94-110, jan./jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.5585/iptec.v6i1.133>. Disponível em: <http://www6.uninove.br/ojs/journaliji/index.php/iptec/article/view/133/178>. Acesso em: 18 jun. 2021.

MAIA, J. A. O modelo eSocial. In: ARAÚJO, L. A. M. (coord.). **eSocial: origem e conceitos: a visão de seus construtores**. São Paulo: LTr, 2019. p. 21-28.

MARTINS, N. M. A crise do sistema financeiro globalizado contemporâneo: perspectivas a partir da reforma regulatória global pós-2008. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 650-669, out./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-35172018-2758>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/kTKkStk9BMwNzQ6z4KbmPqc/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

MASSON, D. Adapting to regulation: How to cope when government changes the rules. **The Globe And Mail**, Toronto, ON, 4 May 2017. Disponível em: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/adapting-to-regulation-how-to-cope-when-government-changes-the-rules/article34862926/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

MELO, J. G. Regulação do *lobby* no Brasil: reflexões a partir da teoria dos grupos de Mancur Olson e da teoria processual administrativa da regulação. **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 164-181, maio 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/28463/25885>. Acesso em: 27 maio 2021.

MOELLER, R. R. **COSO Enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes**. 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2011.

OLIVEIRA, R. R. Dos conceitos de regulação às suas possibilidades. **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 1198-1208, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902014000400007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/pkTKqybVJWpgbR6D4VfdwHt/?lang=pt>. Acesso em: 18 jun. 2021.

ORBACH, B. **Regulation: why and how the state regulates**. New York: Foundation Press, 2013.

ORBACH, B. What is regulation? **Yale Journal on Regulation Online**, Atlanta, GA, v. 30, p. 1-10, 2012. Disponível em: <https://www.yalejreg.com/bulletin/what-is-regulation/>. Acesso em: 23 maio 2021.

PLATTS, K. W. *et al.* Evaluating manufacturing strategy formulation processes. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 46-47, p. 233-240, Dec. 1996. DOI: [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00029-1](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00029-1). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527395000291>. Acesso em: 23 maio 2021.

PLATTS, K. W. Characteristics of methodologies for manufacturing strategy formulation. **Computer Integrated Manufacturing Systems**, Amsterdam, v. 7, n. 2, p. 93-99, May 1994. DOI: [https://doi.org/10.1016/0951-5240\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0951-5240(94)90003-5). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0951524094900035>. Acesso em: 23 maio 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)**. 6th ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2017.

RAMALHO, P. I. S. Regulação e agências reguladoras: reforma regulatória da década de 1990 e desenho institucional das agências no Brasil. *In*: RAMALHO, P. I. S. (org.). **Regulação e agências reguladoras: governança e análise de impacto regulatório**. Brasília: ANVISA, 2009. cap. 5, p. 125-159.

REIJERS, H. A.; MENDLING, J.; RECKER, J. Business process quality management. *In*: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (org.). **Handbook on business process management 1: introduction, methods and information systems**. Heidelberg: Springer, 2010. p. 167-185.

SADIQ, W. S.; GOVERNATORI, G. Managing regulatory compliance in business processes. *In*: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (org.). **Handbook on business process management 2: strategic alignment, governance, people and culture**. Heidelberg: Springer, 2015. p. 159-175.

SAMPAIO, R. S. R. Regulação ambiental. *In*: GUERRA, S. (org.). **Regulação no Brasil: uma visão multidisciplinar**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. cap. 12, p. 321-347.

SANTANO, A. C.; MIRANDA NETTO, F. G.; BLANCHET, L. A. O tabu da relação do *lobby* e políticas públicas no Brasil. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 49-72, jul./dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.7213/rev.dir.econ.socioambienta.07.002.AO04>. Disponível: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/direitoeconomico/article/view/5813/5738>. Acesso em: 28 maio 2021.

SCHWAB, K. **The fourth industrial revolution**. New York: Crown Publishing Group, 2017.

SCHYMURA, L. G. Regulação e aspectos institucionais brasileiros. *In*: GUERRA, S. (org.). **Regulação no Brasil: uma visão multidisciplinar**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. cap. 9, p. 261-274.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 33. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.

SGHAIER, W.; HERGON, H.; DESROCHES, A. Gestion globale des risques. **Transfusion Clinique et Biologique**, Paris, v. 22, n. 3, p. 158-167, août 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tracli.2015.05.007>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1246782015000567>. Acesso em: 5 maio 2021.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, Chicago, IL, v. 52, n. 2, p. 737-783, June 1997. Disponível em: <https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2021.

SMITH, R. *et al.* **The effective change manager's handbook: essential guidance to the change management body of knowledge**. London: Kogan Page, 2014.

SUJOVA, A.; RAJNOHA, R. The management model of strategic change based on process principles. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Antalya, v. 62, p. 1286-1291, Oct.

2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.220>. Disponível em: <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S1877042812036610>. Acesso em: 22 maio 2021.

SUNDFELD, C. A. Direito público e regulação no Brasil. *In*: GUERRA, S. (org.). **Regulação no Brasil: uma visão multidisciplinar**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. cap. 4, p. 111-142.

UNITED NATIONS. **Risk management in regulatory frameworks: towards a better management of risks**. New York: United Nations, 2013. Disponível em: https://unece.org/fileadmin/DAM/trade/Publications/WP6_ECE_TRADE_390.pdf. Acesso em: 28 maio 2021.

VELJANOVSKI, C. Strategic use of regulation. *In*: BALDWIN, R.; CAVE, M.; LODGE, M. **The oxford handbook of regulation**. New York: Oxford University Press, 2010. cap. 5, p. 87-103.

VOEHL, F; HARRINGTON, H. J. **Change management: manage the change or it will manage you**. Boca Raton, FL: Taylor & Francis, 2016.

WANDHÖFER, R. **Transaction banking and the impact of regulatory change: basel III and other challenges for the global economy**. London: Palgrave Macmillan, 2014.

WORLD BANK. **Doing business: comparing business regulation in 190 economies**. Washington, DC: World Bank, 2020.

WORLEY, C. G.; MOHRMAN, S. A. Is change management obsolete? **Organizational Dynamics**, New York, v. 43, n. 3, p. 214-224, July/Sept. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261614000394>. Acesso em: 12 maio 2021.