

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CARLA MOREIRA MARQUES**

**A GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso dos  
processos de pensão por morte do Rioprevidência.**

**Rio de Janeiro**

**2015**

Marques, Carla Moreira

A gestão de processos no setor público: um estudo de caso dos processos de pensão por morte do Rioprevidência / Carla Moreira Marques. – 2015.  
78 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Humberto Falcão Martins.

Inclui bibliografia.

1. Controle de processo. 2. Modelagem de processos. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Serviço público – Pensões. I. Martins, Humberto Falcão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.34

**CARLA MOREIRA MARQUES**

**A GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: Um estudo de caso dos  
processos de pensão por morte do Rioprevidência.**

**Dissertação de Mestrado apresentada à Escola  
Brasileira de Administração Pública e de  
Empresas da Fundação Getúlio Vargas como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração Pública.**

**Orientador: Prof. Dr. Humberto Falcão Martins**

**Rio de Janeiro**

**2015**



**CARLA MOREIRA MARQUES**

**A GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO  
DOS PROCESSOS DE PENSÃO POR MORTE DO RIOPREVIDÊNCIA.**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 04/12/2015

Aprovada em:

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

---

**Humberto Falcão Martins**  
Orientador (a)

---

**Joaquim Rubens Fontes Filho**

---

**Francisco Antônio Caldas de Andrade Pinto**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me dar forças nos momentos que mais precisei e me ajudar a superar os obstáculos do caminho.

À minha mãe Carmen, por sempre me apoiar e incentivar a seguir em frente e por cuidar com tanto amor e carinho do meu filho nas minhas ausências em função das aulas e estudos.

Ao meu amado filho Davi por ser tão compreensivo e maravilhoso.

À minha prima Ailana, por me mostrar que existe vida durante o mestrado.

À minha chefe Cristina Souza por tornar tudo isto possível, por acreditar em mim e me apoiar em todas as horas.

Aos meus amigos Jorge Mosquera, João Paulo e Oberdan Junior, por dedicarem tempo precioso na leitura desse trabalho e por todas as dicas e sugestões que me foram dadas.

À colega Elaine Machado pelas importantes orientações.

Ao Professor Dr. Humberto Falcão Martins, por todos os ensinamentos e por ter me orientado desde a escolha do tema até a finalização desta dissertação com respeito, cordialidade e paciência.

Aos meus colegas do MAP 2014 por tornar esta caminhada mais divertida e tranquila.

Ao amigo Tiago Lyra, pelo apoio na preparação para este mestrado.

À diretoria do Rioprevidência por me dar a oportunidade de realizar este mestrado e à equipe do atendimento por carinho.

À toda minha família e amigos por serem meu alicerce e por estarem comigo em todas as horas.

Muito obrigada por tudo.

## **RESUMO**

Este estudo objetivou verificar as consequências do BPM nos processos de pensão por morte do Rioprevidência. Para isso, foram analisados três processos de trabalho executados pelo setor de atendimento do Rioprevidência, autarquia previdenciária do Estado do Rio de Janeiro, quais sejam: Habilitação à pensão por morte; Revisão de pensão e Auditoria de benefícios. O estudo se justifica face à escassez de trabalhos que apontem resultados de otimização de processos de trabalho em organizações do setor público, uma vez que a maior parte dos estudos existentes é voltada para a gestão de processos em empresas privadas e, aqueles que focalizam no setor público, normalmente apontam as diferenças com relação ao setor privado, ou seja, pouco se fala do resultado das transformações. Para alcançar esse objetivo, foi realizado um estudo de caso, com análise de conteúdo de dados e documentos, bem como modelagem dos processos selecionados, visando identificar as lacunas existentes antes do BPM, bem como de que maneira os processos foram impactados. Como contribuição prática, espera-se que o resultado sirva de incentivo aos demais órgãos públicos para implementação de uma gestão com foco em processos e aja como instrumento facilitador de uma melhor gestão pública.

Palavras-chave: gestão de processos, BPM, atendimento, pensão por morte, setor público, setor privado, gestão pública.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the impact of BPM on Rioprevidência survivor's pension process. To make this possible, we analyzed three business process executed by customer service sector of Rioprevidência, an independent self-governing public entity of Rio de Janeiro state, namely: Pension Concession, Pension Review and Pension Audit. The study is justified by the lack of studies that point results of business processes optimization in public sector organizations. It happens because most of the existing studies focus on business processes management in private companies and those that focus on public sector usually point out the differences from the private sector, in other word, hardly speaks about the outcome of transformations facing the public sector. To achieve this objective, we conducted a qualitative case study with data and documents analysis and redesigned the selected processes to identify gaps before BPM and to detect the impact suffered by processes. As a practical contribution, we expect that the results may encourage other public entities to implement a management focused on processes and work as a facilitator for better public management.

**Keywords:** process management, BPM, customer service, survivor's service, public sector, private sector, public management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Classificação dos Processos .....	16
Figura 2 Exemplo de Pool .....	22
Figura 3 Exemplo de Lane.....	22
Figura 4 Tarefas BPMN .....	23
Figura 5 Exemplo de tarefa com ícone de serviço - BPMN.....	23
Figura 6 Exemplo de Tarefa - BPMN .....	23
Figura 7 Exemplo de Subprocesso - BPMN.....	23
Figura 8 Exemplo de fluxo de frequência - BPMN.....	23
Figura 9 Exemplo de fluxo de mensagens - BPMN .....	24
Figura 10 Exemplo de associação .....	24
Figura 11 Quadro de Eventos - BPMN .....	26
Figura 12 Exemplo de grupo .....	26
Figura 13 Exemplo de anotação de texto.....	27
Figura 14 Exemplo de objeto de dados. ....	27
Figura 15 Organograma Rioprevidência .....	29
Figura 16 Organograma GAT .....	30
Figura 17 Processos de trabalho de atendimento.....	34
Figura 18 Modelo Habilitação AS IS .....	37
Figura 19 Atender Beneficiário Habilitação AS IS .....	38
Figura 20 Indeferir Processo Habilitação AS IS .....	39
Figura 21 Processo de Habilitação à Pensão TO BE.....	41
Figura 22 Atender Beneficiário Habilitação TO BE .....	42
Figura 23 Indeferir Processo Habilitação TO BE.....	43
Figura 24 Revisão de Pensão AS IS .....	45
Figura 25 Revisão de Pensão TO BE .....	47
Figura 26 Revisão de Pensão TO BE Atual .....	49
Figura 27 Auditoria de Benefícios TO BE .....	52
Figura 28 Convocação Auditoria.....	53
Figura 29 Atender Auditoria.....	54
Figura 30 Segunda Convocação Auditoria.....	55
Figura 31 Terceira Convocação Auditoria .....	56
Figura 32 Suspensão Benefício Auditoria .....	57
Figura 33 Reativação de Benefício Auditoria .....	58
Figura 34 Ishikawa Habilitação à Pensão.....	60
Figura 35 Percentual de Inconsistências.....	61
Figura 36 Comparação Inconsistências .....	62
Figura 37 Redução das Inconsistências .....	63
Figura 38 Ishikawa Revisão de Pensão .....	64
Figura 39 Revisões Judiciais .....	65
Figura 40 Pensionistas Rioprevidência.....	66
Figura 41 Suspensões Realizadas .....	67
Figura 42 Comparação de Cenários.....	68
Figura 43 Resumo Consequência .....	69



## **LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS**

<b>SIGLA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
BPM	Business Process Management
BPMS	Business Process Management System
BPMN	Business Process Model and Notation
AS IS	Estado atual ou inicial do processo
TO BE	Estado futuro ou final do processo
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
UML	Unified Modeling Language
EPC	Event-driven Process Chain
IDEF	Integration Definition
BPMI	Business Process Management Initiative
OMG	Object Management Group
BPD	Business Process Diagram
RIOPREVIDÊNCIA	Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro
IPERJ	Instituto de Previdência do Estado do Rio de Janeiro
CONAD	Conselho de Administração
DIREX	Diretoria Executiva
DSE	Diretoria de Segurança
GBE	Gerência de Benefícios
GAT	Gerência de Atendimento
CAT	Coordenadoria de Atendimento
COP	Coordenadoria de Operações
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
CSC	Coordenadoria de Suporte aos Canais
CAU	Coordenadoria de Auditoria
CPA	Coordenadoria de Pensão e Auxílios
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
PDCA	Plan, Do, Check, Act

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Objetivos .....	10
1.2 Delimitação e Relevância .....	11
1.3 Metodologia .....	11
1.3.1 Seleção dos Processos .....	12
1.3.2 Coleta de dados.....	13
1.3.3 Tratamento de dados.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 A visão por processos .....	13
2.2 – O processo de negócio .....	14
2.3 Business Process Management - BPM .....	17
2.4 BPMS.....	18
2.5 Modelagem de Processos.....	19
2.5.1 Modelagem do estado atual - AS IS .....	19
2.5.2 Modelagem do estado futuro – TO BE.....	20
2.5.3 Notações para Modelagem de Processos.....	20
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO RIOPREVIDÊNCIA.....	27
3.1 O Atendimento do Rioprevidência .....	30
3.2 Contextualização do Estudo de Caso.....	31
4. PROCESSOS DE ATENDIMENTO .....	32
4.1 O Processo de Habilitação à Pensão .....	35
4.1.1 Mapeamento do Processo de Habilitação à Pensão – AS/IS .....	36
4.1.2 Mapeamento do Processo de Habilitação à Pensão – TO/BE .....	40
4.2 O Processo de Revisão de Pensão.....	43
4.2.1 Mapeamento do Processo de Revisão – AS/IS.....	44
4.2.2 Mapeamento do Processo de Revisão – TO/BE.....	46
4.3 O Processo de Auditoria de Benefícios .....	50
4.3.1 Mapeamento do Processo de Auditoria de Benefícios – A/IS.....	51
4.3.2 Mapeamento do Processo de Auditoria de Benefícios – TO/BE.....	51
5. RESULTADO DAS PESQUISAS .....	59
6. CONCLUSÃO.....	68
7. REFERÊNCIAS .....	72

## 1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem passado por inúmeras transformações e mudanças de paradigmas ao longo dos anos, seja na gestão de recursos financeiros, seja na preocupação por alcançar resultados positivos.

Essas modificações também podem ser observadas nas suas relações com os clientes-cidadãos, ou seja, tem-se buscado prestar serviços de qualidade e eficientes que não somente atendam às expectativas dos clientes, mas que as supere e agregue valor aos serviços prestados. Assim, os processos de negócio passaram a assumir posição central nas organizações que desejavam aumento da produtividade e maior alinhamento entre a estratégia e a operação.

Segundo Smith e Fingar (2003), a evolução dos processos pode ser dividida em três grandes ondas: a primeira apresentou o modelo taylorista em 1920 onde os processos estão implícitos e os trabalhos são alinhados a métodos e políticas manuais, sem qualquer prática de automação. A segunda onda tem seu marco no início dos anos 90 com a proposta da reengenharia dos processos, que se mostrou com baixa flexibilidade e agilidade para atender as mudanças internas e externas dos processos. A partir do ano 2000 tem início a terceira onda, conhecida como BPM (Business Process Management) ou gestão de processos, que trata da inovação e gestão dos processos de negócio incorporando as melhores práticas das teorias da administração com a utilização da tecnologia BPMS (Business Process Management System) de forma a permitir alterações dos processos com agilidade e continuidade do negócio.

Nesse contexto, a gestão de processos, também conhecida como gerenciamento de processos de negócio, surge como forma de entender os processos de negócios de uma determinada organização e com o objetivo de simplificá-los, otimizar os fluxos de trabalho, e eliminar procedimentos e tarefas desnecessários.

Segundo Davenport (1990), processo de negócio é um conjunto de tarefas logicamente relacionadas realizadas para alcançar um determinado resultado. Já Araújo, Garcia e Martines (2011, p. 25), definem processos como “um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente”.

O BPM, portanto, foca na melhoria da *performance* corporativa por meio do gerenciamento dos processos de negócio da organização, seja ela privada ou do setor público.

Nesse sentido, as inovações tecnológicas têm auxiliado e possibilitado a criação de novas ferramentas para otimização dos processos, tornando os avanços da tecnologia da informação, da informática e das telecomunicações importantes aliados para uma boa gestão de processos no serviço público.

Para fins deste estudo, foram analisados três processos de trabalho do Rioprevidência (Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro), selecionados a partir do bloco de processos denominado Pagamento de Pensão por Morte e que estivessem diretamente relacionados com o setor de atendimento do Fundo.

Tal delimitação foi realizada porque uma das principais modificações do BPM no Rioprevidência foi transferir ao setor de atendimento a responsabilidade de finalizar as demandas dos pensionistas, ao invés de enviar os requerimentos para que os procedimentos fossem executados por setores administrativos. Em outras palavras, os serviços foram descentralizados e cabe ao atendimento do Rioprevidência implantar as modificações financeiras na folha de pagamento, bem como manter os benefícios de pensão.

Os processos selecionados foram mapeados em seu estado inicial e foram identificados os principais problemas de cada um deles. Após, foi realizado a modelagem do estado atual do processo e verificadas as transformações obtidas em função do BPM.

Os processos examinados neste estudo foram: Habilitação à Pensão, Revisão de Pensão e Auditoria de Benefícios, todos sob o foco da gestão de processos. Dessa forma, a seguinte pergunta de pesquisa foi proposta: quais são as consequências do BPM nos processos de pensão por morte do Rioprevidência?

## 1.1 Objetivos

O objetivo desse estudo é identificar as consequências do BPM nos processos de pensão por morte do Rioprevidência.

São objetivos intermediários deste estudo:

- Modelar o estado inicial (AS/IS) dos processos selecionados.
- Modelar o estado atual (TO/BE) dos processos selecionados.
- Identificar as lacunas existentes nos processos no mapeamento inicial que provocaram as modificações trazidas pelo BPM.

## 1.2 Delimitação e Relevância

Embora o Rioprevidência seja responsável pelo pagamento das aposentadorias, auxílios reclusão e pensão por morte, somente os processos atinentes a esta última serão objeto de análise. Isto se dá porque as aposentadorias são concedidas e mantidas pelo órgão de origem do servidor efetivo, cabendo ao Rioprevidência somente o pagamento da folha de inativos. Quanto ao auxílio reclusão, trata-se de benefício com papel coadjuvante na folha de pagamentos, uma vez que só é devido aos dependentes dos segurados reclusos e de baixa renda e, atualmente, os servidores públicos recebem acima do valor considerado por lei como baixa renda. Portanto, não é objeto deste estudo analisar todos os processos de trabalho do Fundo, nem verificar as consequências nos fundos de previdência federal ou municipais.

O estudo se justifica face à escassez de trabalhos que apontem resultados de otimização de processos de trabalho em organizações do setor público. De acordo com Houy, Fettke e Loos (2010) em uma pesquisa nos principais periódicos envolvendo trabalhos empíricos na área de BPM, foi constatado que dos 335 artigos analisados a partir da perspectiva baseada em conteúdo, apenas 24 (cerca de 7%) têm foco no setor público.

Procura-se assim, trazer novos elementos que contribuam para a implantação do BPM nas demais organizações públicas, uma vez que a maior parte dos estudos existentes têm como alvo a iniciativa privada.

## 1.3 Metodologia

Para fins desse trabalho foi utilizado um estudo de caso descritivo exploratório que, segundo Godoy (1995 e 2006), pode ser definido como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e é considerado descritivo quando apresenta um relato detalhado de determinado fenômeno sem o enunciado de hipóteses ou suposições.

Portanto, cabe ressaltar que se trata de um estudo de caso com nível de análise organizacional, uma vez que o objeto central de interesse é o Rioprevidência, autarquia responsável pelo pagamento dos benefícios previdenciários dos servidores do Estado do Rio de Janeiro, e como unidade de análise foram escolhidos três processos de trabalho dessa organização.

De acordo com Vieira e Zouain (2006), um estudo é de nível organizacional quando o objeto central de interesse da pesquisa é a organização, já as unidades de análise, por sua vez,

são as unidades de observação a respeito das quais as inferências serão feitas e devem ser representativas do nível de análise.

Quanto aos meios de investigação foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, de acordo com a classificação definida por Vergara (2009).

A pesquisa foi bibliográfica e documental porque levantou dados de diferentes fontes e, segundo Gil (2002), as pesquisas documental e bibliográfica são muito semelhantes tendo como diferença essencial a natureza das fontes. Não obstante a afirmação do autor de que a pesquisa bibliográfica poderia ser tratada como um tipo de pesquisa documental, os dois métodos foram selecionados porque foram realizados estudos de materiais publicados em livros, teses, dissertações, jornais, redes eletrônicas, relatórios e demais registros relacionados com a Gestão de Processos e com os processos de trabalho do Rioprevidência.

Quanto à forma de abordagem, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa com apresentação de dados quantificáveis de melhoria de processos, pois um método qualitativo pode apresentar informações passíveis de serem contadas, assim como um método quantitativo pode ter informações que devem ser interpretadas (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

### 1.3.1 Seleção dos Processos

Para fins deste estudo foram selecionados três processos de trabalho do Rioprevidência, que deveriam atender aos seguintes requisitos:

- Ser executados pelo setor de atendimento do Fundo;
- Ter algum efeito financeiro;
- Estar associados ao bloco de processos denominado “Pagamento de Pensão por Morte”.

Sendo assim, foi selecionado um processo de cada um dos três blocos que compõem o pagamento de pensão por morte, seleção esta que respeitou o volume de recursos financeiros que envolve cada processo.

Portanto, chegou-se aos três processos escolhidos para este estudo: Processos de Habilitação à Pensão (análise da habilitação de cônjuge); Processos de Revisão de Pensão (integrante do bloco de manutenção da pensão) e Processo de Auditoria de Benefícios (sob o viés das filhas maiores).

### 1.3.2 Coleta de dados

As informações necessárias para realização da pesquisa foram obtidas através dos meios descritos a seguir:

- Pesquisa Bibliográfica - foram realizados estudos de materiais publicados em livros, teses, dissertações, jornais e redes eletrônicas relacionados com o tema Gestão de Processos para esclarecer quais processos poderiam ser selecionados para o estudo, bem como contribuir com o entendimento da notação BPMN utilizada na modelagem dos processos.
- Pesquisa Documental - foram consultados relatórios estatísticos, registros de planejamentos estratégicos, relatórios de governança, atas de reunião e demais documentos do Rioprevidência.

### 1.3.3 Tratamento de dados

Após a coleta dos dados necessários, foi descrito o cenário em que foi implementada a gestão por processos e apresentados os setores envolvidos nesse processo. Em sequência, foi realizada a modelagem dos três processos selecionados que teve como resultado modelos gráficos que indicavam a fase inicial de cada um desses processos.

Desse modo, foi possível identificar as principais lacunas destes processos, possibilitando a modelagem do estado futuro, a partir da elaboração de um diagrama de Ishikawa, demonstrando as causas e efeitos dos problemas identificados.

Com os processos modelados, iniciou-se a fase de análise dos dados obtidos, comparando com os resultados dos anos anteriores até chegar às consequências do BPM.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as principais referências teóricas utilizadas para subsidiar o desenvolvimento da análise proposta, quais sejam: a visão por processos, o processo de negócio, o BPM, o BPMS e a Modelagem de Processos.

### 2.1 A visão por processos

As empresas do século XXI estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação e a lógica de funcionamento está passando a acompanhar a

lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional (GONÇALVES, 2000b).

Nesse sentido, as estruturas organizacionais convencionais priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais e privilegiam a divisão de tarefas, levando à hiperespecialização. Nessa situação, as empresas têm estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, onde os processos de trabalho são executados de modo fragmentado, predominando atividades padronizadas, controladas por vários níveis de chefia, cuja função principal é garantir o cumprimento das normas (GONÇALVES, 2000b).

Já a gestão baseada em processos pressupõe um comprometimento dos empregados e empregadores, pois as decisões passariam a ser tomadas no âmbito dos processos e a estrutura organizacional assumiria uma forma mais matricial na qual poderiam persistir os departamentos, porém os processos ganhariam maior importância nesse ambiente.

Em outras palavras, as organizações com orientação por processos são mais flexíveis e a estrutura organizacional aproxima-se de um modelo horizontalizado, onde o trabalho é organizado em torno dos processos e das pessoas que o realizam.

Para Rummler e Brache (1994), não existe organização com estrutura totalmente horizontal, porém as duas estruturas (verticais e horizontais) podem conviver sem prejuízo da gestão de processos desde que os silos funcionais sirvam de apoio aos processos de negócios, e ainda que haja medições tanto para os processos como para os clientes.

Davenport (1994) observa que a estrutura de processos possibilita uma visão dinâmica da produção de valor que a organização oferece ao seu cliente.

## 2.2 – O processo de negócio

Para Davenport (1990), processo de negócio é um conjunto de tarefas logicamente relacionadas realizadas para alcançar um determinado resultado.

Em outra concepção, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input (entrada), adiciona valor a ele e fornece o output (saída) a um cliente específico (GONÇALVES, 2000b).

Armistead (1997) observa que os processos de negócios podem ser pensados como uma série de atividades inter-relacionadas, cruzando as fronteiras funcionais, com entradas e saídas.

Cruz (1998) define processos como conjunto de atividades que tem por finalidade transformar, montar, manipular e processar matéria-prima para produzir bens e serviços que



serão disponibilizados para clientes. Já Almeida (1993) entende como um conjunto de recursos – humanos e materiais – dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamentos hierárquico. Por fim, Rummler e Brache (1994) define como uma série de etapas criadas para produzir um produto ou um serviço.

Não obstante os diferentes conceitos, as variações entre elas não são muito significativas e, de maneira ampla, processos de negócio transformam entradas em saídas de acordo com certas regras e restrições, e são habilitados por diversas pessoas, sistemas e instalações (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

A maioria dos processos inclui várias funções abrangendo o espaço em branco entre os quadros do organograma (RUMMLER; BRACHE, 1994).

Vale ressaltar que a Association of Business Process Management Professionals - ABPMP (2013) define processos de negócio como um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Isto porque, segundo a mesma Associação, os processos de negócio podem ser classificados em:

- Processos primários – são processos essenciais ou finalísticos, pois, além de agregarem valor diretamente ao cliente, refletem as principais atividades que uma determinada organização deve desempenhar para alcançar seus resultados.
- Processos de suporte – são processos que dão suporte aos processos primários e entregam valor para outros processos.
- Processos de gerenciamento – são processos que medem, monitoram, controlam atividades e administram o presente e o futuro do negócio (ABPMP 2013).

Para Hammer (2007), modelar um novo processo de negócio envolve mais do que reorganizar o fluxo de trabalho – quem faz o que, em que local e em que sequência.

Para se ter um novo processo de negócio, as organizações devem redefinir os trabalhos de maneira mais ampla, aumentando o treinamento para dar suporte a esses trabalhos, permitir tomadas de decisões pelo pessoal da linha de frente, e redirecionar os sistemas de recompensa para se concentrar em processos, assim como nos resultados. E como se não fosse o bastante, as empresas também têm que remodelar a cultura organizacional para enfatizar o trabalho em equipe, responsabilidade pessoal e a importância do cliente; redefinir papéis e responsabilidades para que os gestores supervisionem os processos em vez de atividades e desenvolvam pessoas em vez de supervisioná-las; e realinhar os sistemas de informação para que eles ajudem os processos interfuncionais a funcionar sem problemas ao invés de simplesmente suportar departamentos. (HAMMER, 2007, p.1).

Os processos podem ainda ser classificados a partir de uma perspectiva hierárquica da seguinte forma (HARRINGTON, 1993, 1997, DI SORDI, 2006):

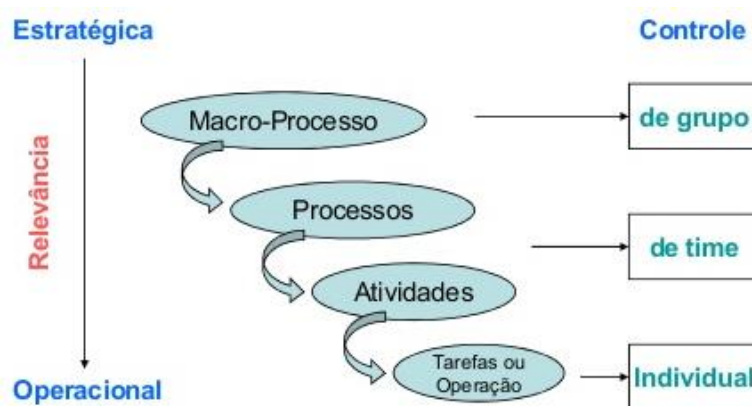
**Macroprocesso** – é um processo que geralmente envolve várias funções na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no funcionamento dessa organização.

**Processo** – é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor.

**Subprocesso** – é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste; ou ainda, podem ser entendidos como divisões do macroprocesso com objetivos específicos, organizado seguindo linhas funcionais.

**Atividades** – são conjuntos de tarefas que ocorrem dentro de um processo. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;

**Tarefa** – são ações normalmente executadas por um indivíduo ou por pequenas equipes, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. As tarefas podem ser formais ou informais. Formais é o conjunto de informações que indica para o responsável da atividade como, quando e com o que ela deve ser executada. Informais é o conjunto de práticas não escritas que o ocupante de um posto incorpora à realização de seu trabalho;



Fonte: Barbará, 2006, pg. 25

Figura 1 Classificação dos Processos

## 2.3 Business Process Management - BPM

O termo Business Process Management, ou BPM, tem sido utilizado em diferentes contextos e com significados distintos. No Brasil, o termo foi traduzido como gestão de processos de negócios, gestão por processos ou ainda gerenciamento de processos.

Para fins deste estudo, considera-se BPM como uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta (ABPMP, 2013).

BPM é uma disciplina gerencial que presume que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais êxito por meio do gerenciamento de processos. Compreende um corpo de conhecimento composto por princípios e melhores práticas para orientar uma organização. (ABPMP, 2013, p. 42).

Isto porque as organizações precisam de processos de negócio interfuncionais para agregar valor aos clientes, a si mesma e demais partes interessadas (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

No início dos anos 90, muito se falava na reengenharia como forma de melhorar o desempenho das organizações e cortar custos.

A reengenharia consiste em começar um processo do zero, sem aproveitar os conceitos fundamentais do processo existente, realizando uma mudança radical no processo (ABPMP, 2013).

Para Hammer e Champy (1993), reengenharia é um repensar fundamental e redesenho radical dos processos empresariais para gerar melhorias dramáticas em medidas de desempenho críticos - tais como custo, qualidade, serviço e velocidade.

De acordo com Davenport (1994), reengenharia é um fenômeno de mudança poderoso e uma abordagem que permitiu as organizações realizarem melhorias radicais em seus processos.

Ainda segundo o autor, reengenharia não é sinônimo de transformação organizacional, vez que esta pressupõe mudanças fundamentais profundas na forma de pensar e agir, que cria uma descontinuidade irreversível na experiência de um sistema: “Reengenharia é um processo que pode contribuir com a transformação, mas não é sinônimo de transformação” (tradução nossa) (Davenport, 1994, p. 125).

Ocorre que o emprego da reengenharia passou a ser visto sob o ângulo da demissão em massa, principalmente entre a média gerência, causando uma grande destruição de valores no ambiente organizacional (LOPES; TORRES, 1995).

Smith e Fingar (2007) observam que a reengenharia foi considerada a segunda onda da gestão de processos e não garantia ao gestor controle amplo ao ciclo de vida dos processos.

Nesse contexto, BPM surge como a terceira onda na gestão de processos, buscando melhorar o serviço ao cliente, aproveitar as oportunidades e melhorar a utilização dos recursos, de modo incremental, com baixo risco para a organização e partindo dos conceitos fundamentais dos processos já existentes (ABPMP, 2013 e TREGear; JESUS; MACIEIRA, 2010).

Segundo Armistead (1997) BPM difere da reengenharia em muitos aspectos, já que se preocupa em gerenciar os processos de negócio continuamente e não por meio de uma única mudança radical.

Gestão de processos seria, portanto, a contínua gestão e otimização dos processos de negócio (TREGear; JESUS; MACIEIRA, 2010).

## 2.4 BPMS

O termo Business Process Management System, ou BPMS, se refere aos sistemas de gestão de processos de negócio criados para dar suporte tecnológico à gestão de processos (ARAÚJO, 2011).

De acordo com Paim (2009) BPMS interliga pessoas e processos, gerencia a transformação e o acesso à informação, trata exceções e orquestra o fluxo de processos.

Portanto, BPMS tem a intenção de permitir a integração e adaptação entre os diversos processos de negócios dentro de uma abordagem colaborativa, integrando as atividades internas e externas da organização, mesmo baseadas em plataformas tecnológicas distintas (De Sordi, 2005).

Para Baldam et al. (2007) uma só ferramenta não dá conta da diversidade de etapas ou atividades que compõem a gestão integrada de um ambiente de processos, e seria necessário um conjunto de diferentes ferramentas para compor uma solução total de BPM.

## 2.5 Modelagem de Processos

Modelar algo significa construir um modelo de alguma coisa. O modelo, por sua vez, trata-se de uma representação abstrata da realidade em um dado contexto, com maior ou menor grau de formalidade. Portanto, não há um modelo perfeito, objetivo, indiscutível, pois nenhum modelo corresponde exatamente à realidade; todos apenas a representam, de um modo que parecerá mais adequado ou menos adequado, de acordo com o contexto, os atores e as finalidades da modelagem (BALDAM, 2007).

De acordo com De Miranda (2014), a modelagem pode compreender quatro fases: o planejamento (diagnóstico ou definição dos processos a serem mapeados e da metodologia a ser utilizada); o mapeamento dos processos; o monitoramento (criação dos mecanismos de controle e verificação de qualidade); e uma fase de intervenções para atingir mais eficiência e efetividade na gestão dos processos alcançando, assim, maiores níveis de maturidade.

### 2.5.1 Modelagem do estado atual - AS IS

Modelar o estado atual do processo, ou AS IS, significa representar o processo como ele está, sem transferir para o modelo as possíveis modificações do processo.

Davenport (1994) apresenta quatro principais benefícios da modelagem do estado atual de processos:

- melhorar a comunicação entre os profissionais da empresa, além de contribuir para a capacitação daqueles que participam das atividades de modelagem.
- viabilizar o planejamento e execução das atividades de melhoria do processo.
- permitir a identificação de problemas existentes na organização.
- comparar os processos atuais com os processos otimizados, para se possa avaliar a efetividade da melhoria implementada.

Para fins deste estudo, o termo AS IS foi também utilizado para demonstrar o estado inicial do processo sob análise, pois trata-se de um estudo de caso onde as necessidades identificadas pelo BPM já foram implementadas.

### 2.5.2 Modelagem do estado futuro – TO BE

A modelagem do estado futuro se presta a buscar novas formas de melhorar um determinado processo, podendo acarretar na inovação desse processo ou até mesmo na sua extinção, caso não agregue valor à organização.

A visualização da operação futura deve permitir que a equipe compreenda que o modelo “TO BE” estabelece um tipo de modularização de operação. Cada atividade funciona independentemente com ligações a outras atividades por meio de entradas e saídas. O todo pode ser visualizado como um único fluxo de processo integrado ou como um serviço de negócio (ABPMP, 2013).

Neste estudo de caso, o termo TO BE foi igualmente utilizado no sentido de modelagem do estado final do processo, uma vez que este mapeamento já foi implementado na organização.

### 2.5.3 Notações para Modelagem de Processos

Segundo a ABPMP (2013), notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos. As notações utilizadas para modelagem de processos utilizam figuras e conectores para demonstrar com maior facilidade o relacionamento entre os componentes do processo de negócio mapeado.

Portanto, para a correta modelagem dos processos é necessário escolher a notação que facilite o atendimento do ciclo completo da Gestão de Processos. Para esta função, existem diferentes notações disponíveis, tais como BPMN, UML, EPC e IDEF.

Para mapeamento dos processos analisados neste estudo será utilizada a notação BPMN, ou Business Process Model and Notation.

A notação BPMN é um padrão de modelagem inicialmente criado pelo Business Process Management Initiative - BPMI e posteriormente incorporado pelo Object Management Group – OMG (ABPMP, 2013).

Ela foi formalmente disponibilizada em 2004 e permite que um processo de negócio seja “representado através do encadeamento de eventos e atividades, ligados através de conectores que demonstram a sequência em que os mesmos são realizados” (SGANDERLA, 2012).

Esta técnica é composta por um diagrama denominado Business Process Diagram, ou BPD, ou Diagrama de Processo de Negócio, e permite que o processo seja modelado na vertical ou horizontal, sendo esta última a forma mais comum (OMG, 2011).

Segundo a OMG (2001), os principais objetivos dessa notação são:

- Fornecer uma notação que seja facilmente compreendida por todos os usuários de negócios;
- Suprir a lacuna existente entre a modelagem do processo de negócio e sua implementação;
- Assegurar que as linguagens de execução de processos possam ser visualizadas por meio de uma notação orientada a negócios.

Cabe ressaltar que para assegurar a representação fidedigna do processo, a BPMN possui um conjunto simplificado de elementos, tais como swimlanes, atividades, objetos de conexão, gateways e eventos, que devem ser utilizados no mapeamento do processo.

### Swimlanes

As “swimlanes” são recipientes gráficos utilizados para particionar um conjunto de atividades de outras atividades. Elas são formadas por dois elementos denominados “POOL”, ou piscina, e “LANE”, também conhecida como raia.

Uma “Pool” geralmente representa o processo de negócio modelado e, por este motivo, contém uma sequência de fluxos entre atividades. Porém, eventualmente pode não referenciar um processo e figurar no diagrama apenas como apontamento visual de interação com outros processos, caso em que passa a ser chamada de “black box” ou caixa preta (OMG, 2011).

Já as “LANES” são utilizadas para organizar e categorizar atividades na “Pool”. Frequentemente são empregadas para demonstrar os responsáveis pela execução das tarefas.

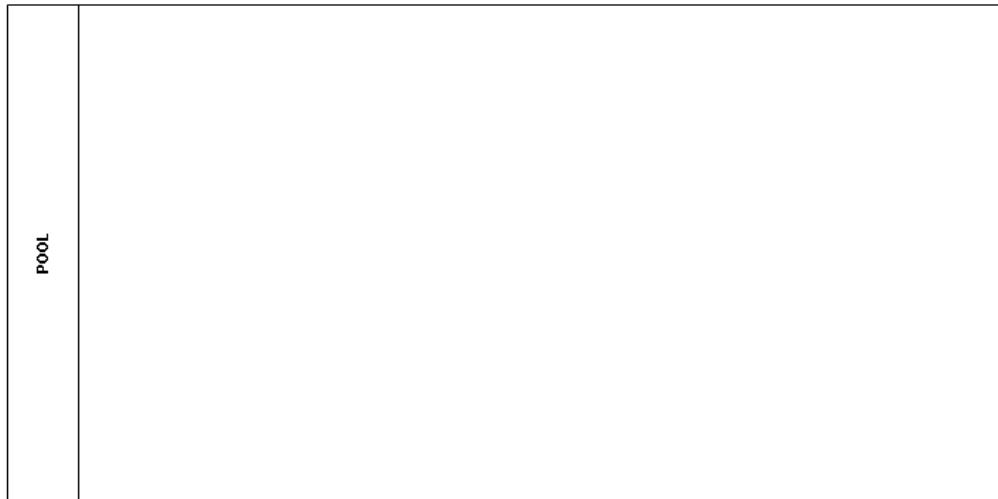


Figura 2 Exemplo de Pool

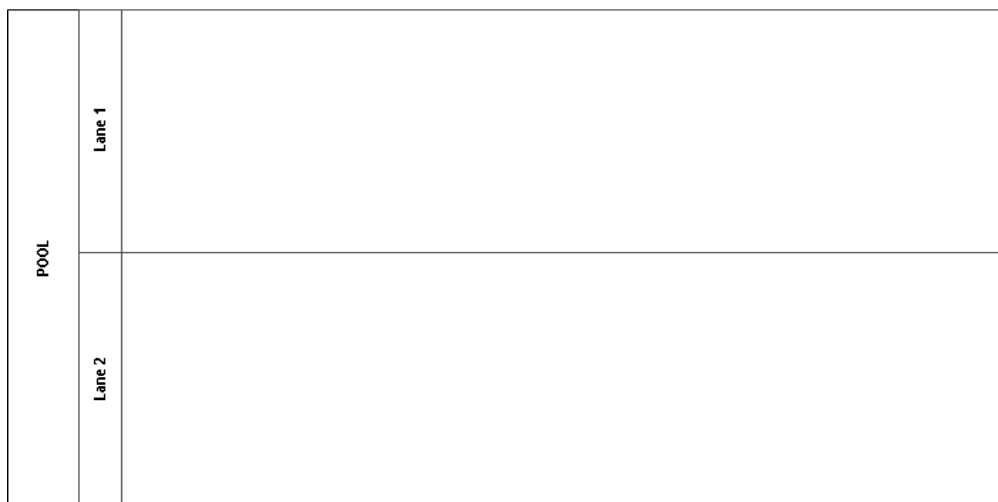


Figura 3 Exemplo de Lane

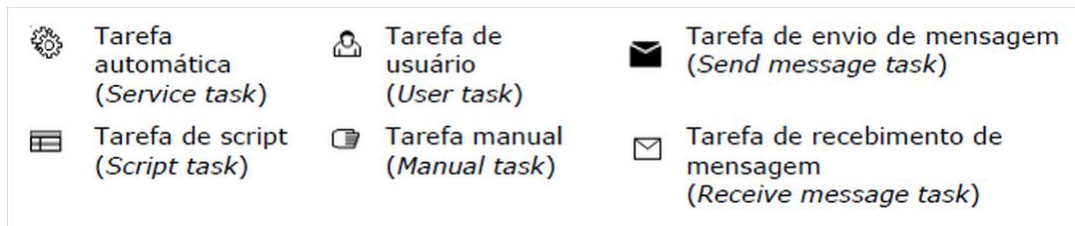
### Atividades

As atividades são ações executadas no processo de negócio e podem ser atômicas (tarefas ou tasks) ou compostas (subprocessos). Portanto, uma tarefa pode ser utilizada para demonstrar o menor grau de abstração de uma atividade, enquanto os subprocessos podem representar uma visão macro (ARAÚJO; GARCIA e MARTINES, 2011).

Outrossim, uma tarefa representa uma ação que pode ser executada por uma pessoa ou um sistema e é representada por um retângulo de bordas arredondadas que possui sua descrição no interior (SGANDERLA, 2012).

Não obstante, a BPMN possui ainda diferentes tipos de tarefas que destacam os diversos comportamentos que elas podem apresentar.





Fonte: SGANDERLA, 2012 - Tipos de tarefas

Figura 4 Tarefas BPMN

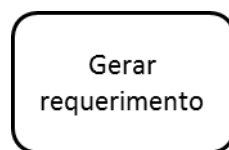


Figura 6 Exemplo de Tarefa - BPMN

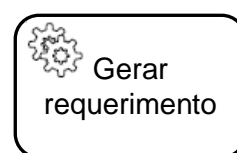


Figura 5 Exemplo de tarefa com ícone de serviço - BPMN

No que tange aos subprocessos, estes representam uma atividade que contém um conjunto de atividades com propósito específico. Estas atividades são usualmente mapeadas em diagrama diverso ao do processo principal, onde é exibido apenas o símbolo visual do subprocessos, ou seja, um retângulo de bordas arredondadas e um sinal [+] em seu interior (SGANDERLA, 2012), conforme exemplo abaixo:



Suspensão de  
Benefício

Figura 7 Exemplo de Subprocesso - BPMN

### Objetos de Conexão

Os objetos de conexão interligam os diferentes objetos de fluxo entre si. Dentre os objetos de conexão existentes estão:

Fluxo de sequência, ou Sequence flow – que indica a ordem em que as atividades são executadas em um determinado processo e é representado por meio de uma linha sólida com uma seta preenchida apontando para o destino (OMG, 2011).

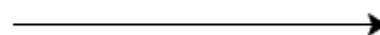


Figura 8 Exemplo de fluxo de frequência - BPMN

Fluxo de mensagens, ou Message flow – que é usado para mostrar o fluxo de mensagens entre os participantes do processo e é visualmente apresentada por uma linha tracejada apontando para o receptor da mensagem (OMG, 2011).

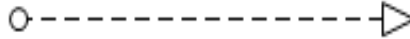


Figura 9 Exemplo de fluxo de mensagens - BPMN

Associação, ou Association – o conector de associação é utilizado para associar informações e artefatos com os elementos gráficos do fluxo e são representados por uma linha pontilhada (OMG, 2011).




Figura 10 Exemplo de associação

### Gateways

São elementos responsáveis por controlar iterações do fluxo, criando caminhos alternativos ou paralelos no mapeamento do processo ou unificando fluxos para continuação em uma mesma sequência de atividades (SGANDERLA, 2012).


Sua importância está na possibilidade de mapear todos os caminhos do processo, incluindo as exceções de fluxo, além de permitir mapear atividades paralelas.

Os gateways são representados simbolicamente por um losango  e podem ser de três tipos:

Gateways exclusivos – demonstram que somente um dos caminhos pode ser escolhido, equivalem à conjunção “ou” e são representados por um marcador “**X**” dentro do losango.



Gateways paralelos – representam a divisão do fluxo em dois ou mais fluxos que serão executados paralelamente. Equivalem à conjunção “e” e são representados por um “**+**” dentro do losango.

dentro do losango. 

Gateways inclusivos – indicam a possibilidade de haver uma combinação de caminhos. Funciona como “e/ou”, pois podem ser escolhidos um e/ou outro caminho de acordo com a necessidade. Estes gateways são representados com um “**O**” dentro do losango.




## Eventos


Os eventos representam a ocorrência de fatos que iniciam, interrompem, modificam ou finalizam um processo.

Eles são classificados como eventos de início, intermediários ou de fim, de acordo com o momento que ocorrem no processo (ARAÚJO; GARCIA E MARTINES, 2011).:


Eventos de Início – marcam o ponto onde um determinado processo deve ser iniciado

e são representados por um círculo de linha simples. 

Eventos Intermediários – marcam a ocorrência de fatos ao longo do processo e são

representados por um círculo de linha dupla. 

Eventos de Fim - marcam o ponto onde um determinado processo se encerra e são

representados por um círculo de linha grossa. 

Cada um desses eventos pode ser refinado por meio da inserção de elementos que facilite compreender qual gatilho dispara aquele determinado evento. Esses gatilhos são chamados de “trigger”, representados por um símbolo no interior do elemento e estabelecem a causa ou resultado do evento (SGANDERLA, 2012).

O quadro abaixo demonstra os gatilhos mais comuns:

Fluxo de Evento	Inicial	Intermediário	Final
Tipo de Evento			
Geral			
Mensagem			
Tempo			—
Erro	—		
Cancelado	—		
Compensação	—		
Regra			—
Link (Ligação)			
Sinal			
Escalada			
Múltiplo			
Final	—	—	

Fonte: BPMN.org e ARAÚJO, 2001. Adaptação nossa.

Figura 11 Quadro de Eventos - BPMN

## Artefatos

Os artefatos, ou artifacts, possibilitam a inclusão de informações adicionais que não influenciam o fluxo do processo e complementam o diagrama.

Os artefatos mais comuns são:

- Grupo, ou Group - é um elemento que não afeta a sequência do fluxo e pode ser utilizado para destacar grupos de atividades. É representado por um retângulo com bordas arredondadas e linha tracejada (SGANDERLA, 2012).



Figura 12 Exemplo de grupo

- Anotação de texto, ou annotation - pode ser utilizado para agregar comentários ao processo ou a um elemento. É representado por um retângulo aberto na borda lateral (OMG, 2011).

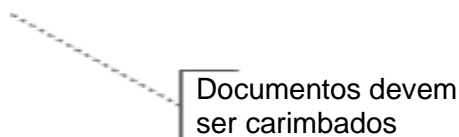


Figura 13 Exemplo de anotação de texto

- Objeto de Dados, ou Data Object – identifica um conjunto de informações no contexto do processo e é representado por uma página com a ponta dobrada (SGANDERLA, 2012).



Figura 14 Exemplo de objeto de dados.

### 3. CONTEXTUALIZAÇÃO DO RIOPREVIDÊNCIA

O Rioprevidência é uma autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público, patrimônio e receitas próprios, gestão administrativa, técnica, patrimonial e financeira descentralizadas.

Foi criada pela lei 3.189 de 22 de fevereiro de 1999 com o objetivo de gerir os recursos financeiros para custeio dos benefícios previdenciários. Isto porque, nesta época, a autarquia competente para habilitação e administração dos benefícios previdenciários era o Instituto de Previdência do Estado do Rio de Janeiro (IPERJ), criado pelo Decreto-lei nº 83, de 30 de abril de 1975 e posteriormente modificado pela Lei nº 285 de 03 de dezembro de 1979.

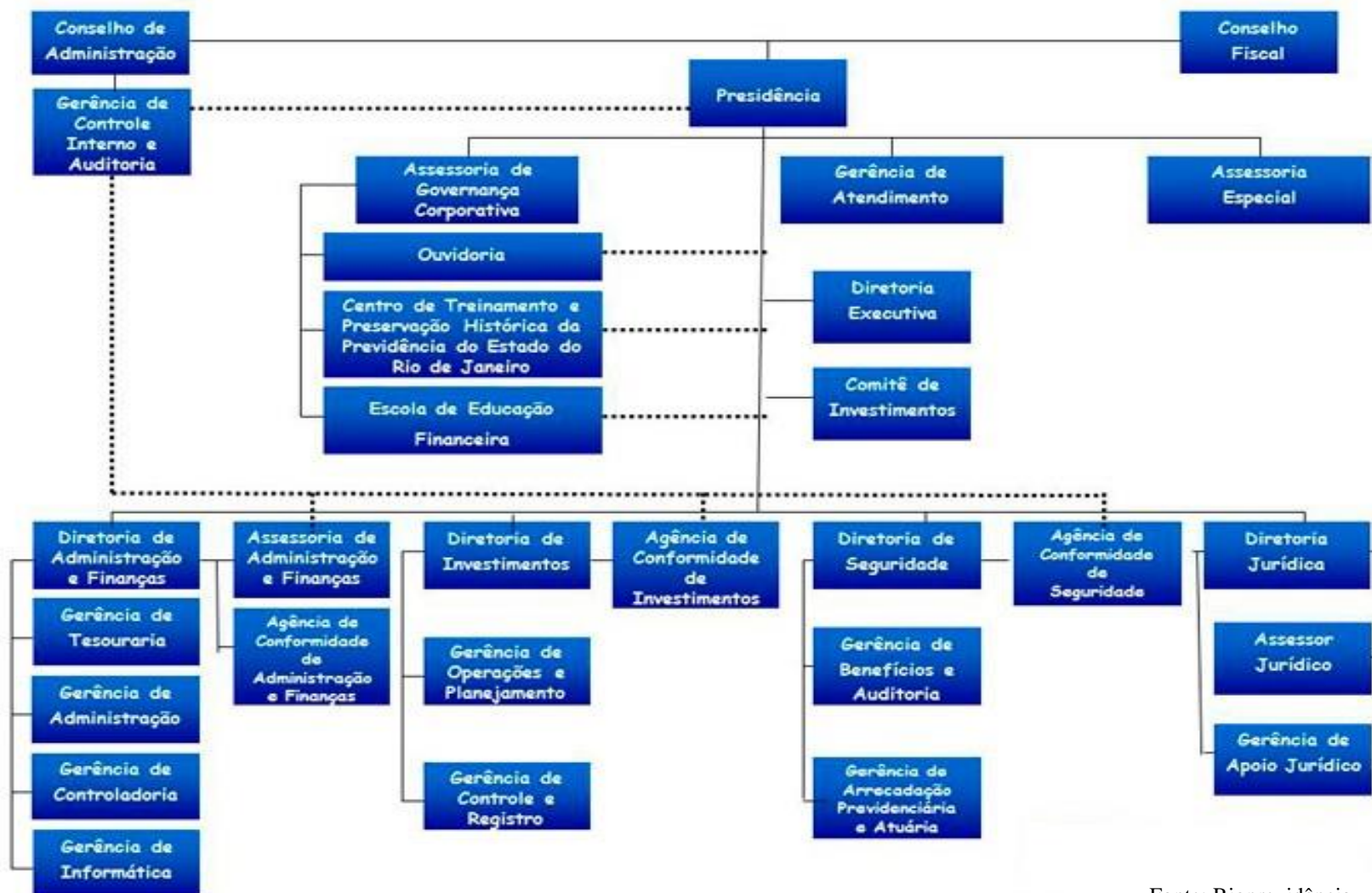
Em 2007, a Lei 5.109 de 15 de outubro de 2007 extinguiu o IPERJ e passou ao Rioprevidência a responsabilidade pela habilitação, administração e pagamento dos benefícios previstos na legislação previdenciária.

Cabe ressaltar que, a partir de 2010, o quadro do Rioprevidência passou a contar com três tipos de servidores: assistentes previdenciários (concursados de nível médio); especialistas em previdência social (concursados de nível superior) e os servidores do IPERJ

que passaram a fazer parte do quadro complementar, conforme determinações da Lei Complementar 132 de 07 de outubro de 2009.

O Fundo é dirigido por um Diretor-Presidente, um dos cinco integrantes da Diretoria Executiva – DIREX, que conta ainda com um Diretor de Seguridade, um Diretor de Investimentos, um Diretor Jurídico e um Diretor de Administração e Finanças, e é responsável por dar execução aos objetivos do Rioprevidência, consoante a legislação em vigor e as diretrizes e normas gerais baixadas pelo Conselho de Administração - CONAD.

Quanto às Gerências, estas estão diretamente ligadas a uma Diretoria de acordo com a área de atuação, assim como as Coordenadorias estão diretamente ligadas às Gerências, caracterizando a estrutura hierárquica do Rioprevidência, conforme se verifica no organograma abaixo:



Fonte: Rioprevidência

Figura 15 Organograma Rioprevidência

### 3.1 O Atendimento do Rioprevidência

O atendimento do Rioprevidência está diretamente ligado à Presidência do Fundo e é estruturado da seguinte forma:

- Gerência de Atendimento – GAT, diretamente ligada ao Diretor-Presidente
- Coordenadoria de Atendimento – CAT, subordinada à GAT
- Coordenadoria de Suporte aos Canais – CSC, subordinada à GAT
- Coordenadoria de Operações – COP, subordinada à GAT
- Agências e Postos de Atendimento ao Público, subordinados à CAT
- Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, subordinado à CSC.

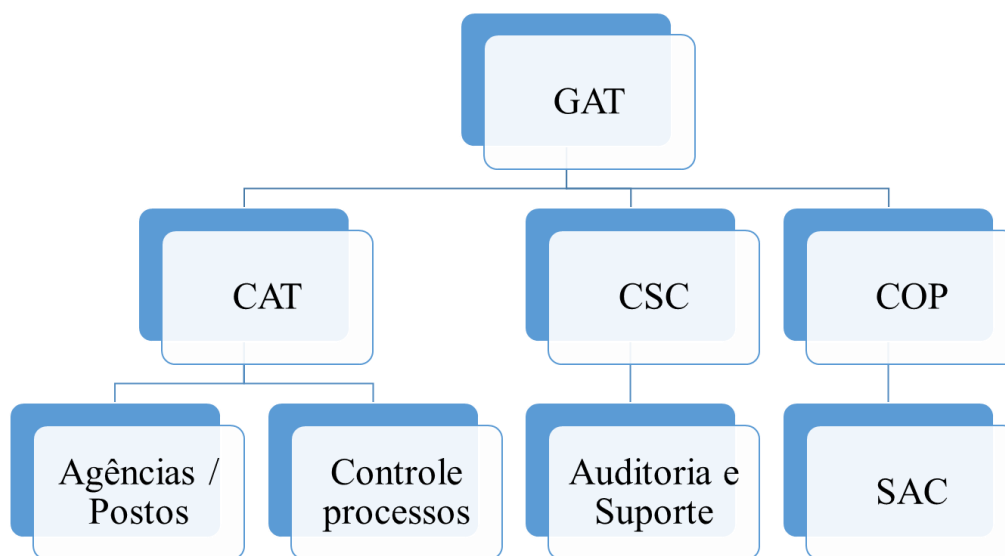


Figura 16 Organograma GAT

O setor de atendimento do Rioprevidência, atualmente, é responsável pela completa execução dos serviços oferecidos pelo Fundo, cabendo às agências e postos de atendimento, realizar desde o cadastro dos pensionistas até a implantação ou alteração de valores na folha de pagamento da pensão. Ressalta-se que esse procedimento não é o mais comum nos demais órgãos públicos, pois nestes o setor de atendimento somente atende aos cidadãos e toda demanda é repassada para ser finalizada por um setor interno.



Atualmente o Rioprevidência é incumbido da concessão das pensões por morte e do auxílio reclusão, uma vez que as aposentadorias ainda são concedidas pelo órgão de origem do servidor efetivo.

### 3.2 Contextualização do Estudo de Caso

Os processos selecionados terão suas características analisadas no período compreendido entre 2010 e 2015, quando a adoção de uma gestão voltada para processos foi viabilizada pela entrada de novos servidores, pois até então o Rioprevidência possuía uma antiga estrutura de pessoal que ainda precisava ser devidamente capacitada.

A mudança de paradigma implementada pela gestão de processos foi efetuada de forma gradual e o setor de atendimento teve papel fundamental nessas transformações. Isto porque em 2010, o atendimento do Rioprevidência ainda funcionava como mero receptor de documentação, ou seja, as agências eram responsáveis por dar as informações aos pensionistas e, se necessário, fazer o requerimento dos serviços solicitados. Após este procedimento, os requerimentos eram encaminhados à Gerência de Benefícios (GBE), onde as demandas eram efetivamente atendidas, ou seja, toda execução dos procedimentos atinentes à solução da demanda era centralizada na GBE.

O cenário nessa época era de agências lotadas, longas filas de espera por atendimento, pensionistas insatisfeitos, acúmulo de processos nos setores internos e demandas que levavam meses (às vezes anos) para serem solucionadas.

Em maio de 2010 o Rioprevidência recebeu os servidores aprovados no concurso de assistente previdenciário e em julho do mesmo ano tomaram posse os especialistas previdenciários, resultando na renovação do quadro de servidores e na possibilidade de se adotar políticas mais perenes.

Iniciou-se, então, uma sequência maciça de treinamento dos servidores do Fundo, objetivando prepará-los para assumir posições estratégicas e capacitá-los para desempenhar suas funções em alto nível de qualidade. Progressivamente, os cargos de chefia deixaram de ser ocupados por extraquadros e foram sendo ocupados por servidores efetivos e as mudanças em gestão foram saindo do papel.

Em dado momento, a diretoria vislumbrou a necessidade de tornar alguns serviços mais céleres, modificando os procedimentos até então definidos. Assim, iniciou-se um trabalho de mapeamento dos processos existentes com posterior identificação das lacunas para

atuação. Nessa etapa, foi fundamental a participação da DSE - Diretoria de Seguridade, por meio de sua Gerência de Benefícios e sua Coordenadoria de Pensão e Auxílios, em conjunto com a Gerência de Atendimento, por intermédio da Coordenadoria de Atendimento, pois o resultado desse trabalho ocasionou na descentralização da solução das demandas para o atendimento, ou seja, a execução dos serviços de Habilitação à Pensão, Revisão de Pensão e demais manutenções passaram a ser realizados nas próprias agências no momento do atendimento.

Para realizar essas modificações, necessitou-se investir em treinamento procedimental com a equipe e reestruturar as agências de atendimento, modernizando os equipamentos de informática e iniciando a implantação do atendimento agendado, garantindo a eliminação do tempo de espera e primando pela qualidade das informações prestadas. Ao longo do caminho, foi necessário administrar as expectativas e frustrações, tanto do público interno como externo, pois eventualmente haviam falhas ou lentidões nos sistemas utilizados.

No fim de 2011, o atendimento agendado já estava consolidado e alguns serviços descentralizados, o que permitiu iniciar uma nova etapa de melhoria dos processos, resultando na criação do processo de auditoria de benefícios (até então inexistente), na digitalização dos processos físicos (contribuindo com a celeridade da revisão de pensão) e, posteriormente, na concepção do processo digital de habilitação à pensão por morte.

No decorrer desse processo, foram transpostos obstáculos como resistência de parte da equipe, sistemas obsoletos, sistemas modernos que não atendiam à demanda, inexistência de relatórios gerenciais para controle do atendimento e rotatividade de servidores. Fatores estes que contribuíram para o aprendizado, crescimento e amadurecimento tanto do corpo de gestores como dos demais servidores envolvidos no processo.

#### **4. PROCESSOS DE ATENDIMENTO**

O Rioprevidência possui três grandes blocos de processos, também chamados de macroprocessos, quais sejam: arrecadar recursos financeiros; gerir os recursos e os ativos do Fundo e efetuar o pagamento dos benefícios determinados por lei.

Nesse sentido, compete ao Rioprevidência executar o pagamento da aposentadoria, do auxílio reclusão e da pensão por morte, sendo responsável também pela concessão e gestão dos dois últimos.

Para fins deste estudo, considera-se processos de atendimento todos aqueles que são iniciados e executados na área de atendimento do Rioprevidência, ou seja, todos os que

dependam somente do setor de atendimento para implantação ou alteração do valor em folha de pagamento.

Assim, não será objeto deste estudo o processo de aposentadoria, uma vez que ele não permeia o setor de atendimento e é concedido e mantido pelo órgão de origem do servidor efetivo, cabendo ao Rioprevidência somente o pagamento da folha de inativos.

Também não será objeto de análise o auxílio reclusão, por não ser executado pelo setor de atendimento e em função de seu papel coadjuvante na folha de pagamentos, já que quase não é concedido pelo Estado do Rio de Janeiro, tendo em vista o rigor de seus requisitos.

Já o pagamento de pensão por morte equivale a uma folha mensal de cerca de R\$ 840 milhões (oitocentos e quarenta milhões), e possui 91.674 (noventa e um mil, seiscentos e setenta e quatro) pensionistas previdenciários, motivo pelo qual pode ser considerado o principal processo de atendimento do Rioprevidência. (RIOPREVIDÊNCIA, 2º trimestre de 2015.)

Para fins deste estudo, o processo de pagamento de pensão por morte foi dividido em três subprocessos e, dentro de cada subprocesso, foi selecionado um processo de negócio para análise e mapeamento, de acordo com os requisitos definidos na metodologia. Após seleção, esses processos foram mapeados em seu estado inicial e detectados os principais problemas de cada um deles, problemas estes que prejudicavam a conformidade do pagamento seja direta ou indiretamente.

Visando minimizar os efeitos dos problemas identificados, foi elaborado um diagrama de Ishikawa para cada problema e produzida nova modelagem dos processos a fim de suprir as lacunas identificadas e tornar o processo mais coeso e padronizado.

Conforme se verifica no gráfico abaixo, os processos selecionados foram a habilitação à pensão de cônjuge; a revisão de pensão e a auditoria das pensionistas qualificadas como filhas maiores.

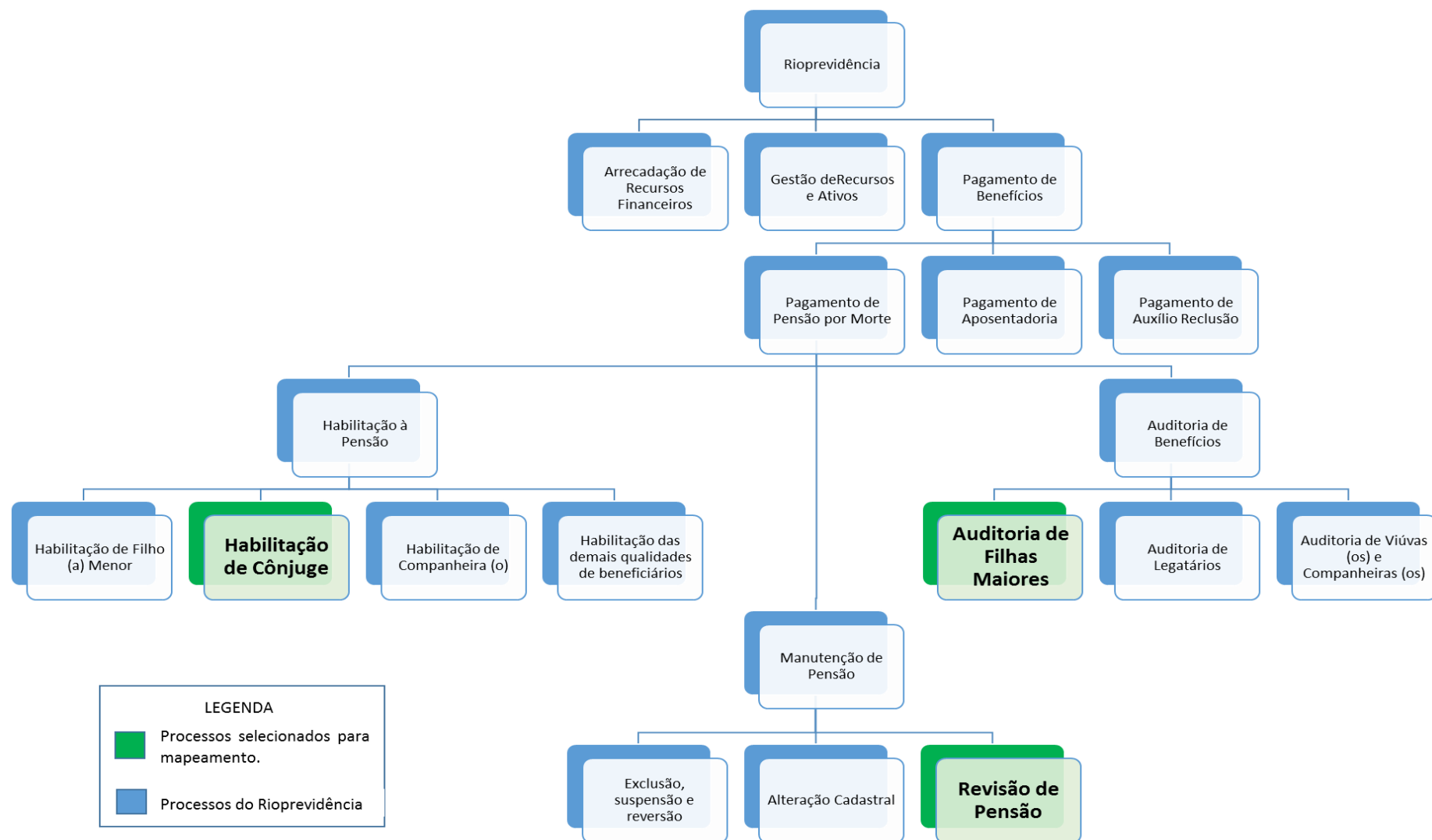


Figura 17 Processos de trabalho de atendimento.

#### 4.1 O Processo de Habilitação à Pensão

A habilitação à pensão é o principal processo de atendimento do Rioprevidência, pois consiste em conceder a pensão por morte aos dependentes do servidor efetivo estadual que faleceu. Os demais processos de atendimento (manutenções e auditorias) só podem ocorrer se existirem pessoas habilitadas às pensões.

O rol de beneficiários e os requisitos a serem cumpridos variam de acordo com a lei vigente na data do óbito do servidor, o que torna este processo complexo e sujeito a falhas, pois para cada lei previdenciária existe uma forma de cálculo e reajuste, além de beneficiários em situações distintas, que necessitam apresentar documentações variadas e fazem parte de diferentes grupos de rateio.

A lei previdenciária atualmente em vigor é a Lei 5.260 de 12 de junho de 2008, fundamento legal de todas as concessões realizadas para óbitos a partir desta data. Assim, ressalta-se o rol de dependentes previsto no art. 14 da Lei:

Art. 14. São beneficiários da pensão por morte, na qualidade de dependentes do segurado:

I - o cônjuge, a companheira ou o companheiro, os parceiros homoafetivos e os filhos não emancipados, de qualquer condição, menores de 21 (vinte e um) anos ou até 24 (vinte e quatro) anos, se estudantes universitários, ou maiores, se inválidos ou interditados;

II - os pais;

III - os irmãos, de qualquer condição, menores de 21 (vinte e um) anos, ou inválidos.

§ 1º - A existência de dependente de qualquer das classes deste artigo exclui do direito às prestações os das classes seguintes.

§ 2º - O enteado, o menor sob guarda judicial e o menor tutelado equiparam-se a filho mediante declaração do segurado. (Lei 5.260 de 12 de junho de 2008.)

A título de curiosidade, a Lei 285 de 03 de dezembro de 1979 em sua redação original, elencava como beneficiários de pensão por morte, pessoas como neto, marido inválido e pai inválido. Assim, embora atualmente os requisitos sejam diferentes, para os dependentes de servidores falecidos na vigência desta lei deverão ser observadas as determinações por ela estabelecidas, o que exige dos operadores técnicos um alto nível de conhecimento das legislações para que se minimizem os erros nas pensões.

Não obstante, todos os processos de pensão devem ser submetidos à registro do Tribunal de Contas do Estado – TCE e, portanto, devem ser instruídos com a documentação por ele exigida, o que acarreta em mais um procedimento a ser seguido pelo Rioprevidência.

Para fins deste estudo, será mapeada a habilitação de um pensionista na qualidade de cônjuge do ex-servidor, pois este mapeamento por si só será suficiente para demonstrar as consequências da gestão de processos na habilitação à pensão.

#### 4.1.1 Mapeamento do Processo de Habilitação à Pensão – AS/IS

A modelagem do estado inicial desse processo reflete sua situação no ano de 2011, quando a concessão da pensão já era descentralizada para o atendimento e já havia a possibilidade de se habilitar um beneficiário em cerca de 30 minutos e lançar o pagamento para a folha do próprio mês de solicitação, caso coincidisse com o período de folha aberta.

Ressalta-se, portanto, que este processo já havia sofrido uma análise de BPM, que resultou na descentralização de sua execução e na redução do tempo de atendimento da demanda, já que em período anterior a pensão demorava cerca de 1 (um) ano para ser concedida.

Ocorre que o processo ainda não caminhava de forma adequada e apresentava alto índice de inconsistências, tanto com relação ao valor, como em função de problemas estruturais e legais. Consideram-se inconsistências todas as falhas do processo de habilitação à pensão, tais como erros de cálculo, equívoco na análise das provas apresentadas pelos beneficiários, ausência de documentação exigida pelo Tribunal de Contas do Estado, entre outras. Assim, o BPM foi utilizado para facilitar a visualização do processo, possibilitando identificar suas lacunas e dando continuidade à melhoria dos processos.

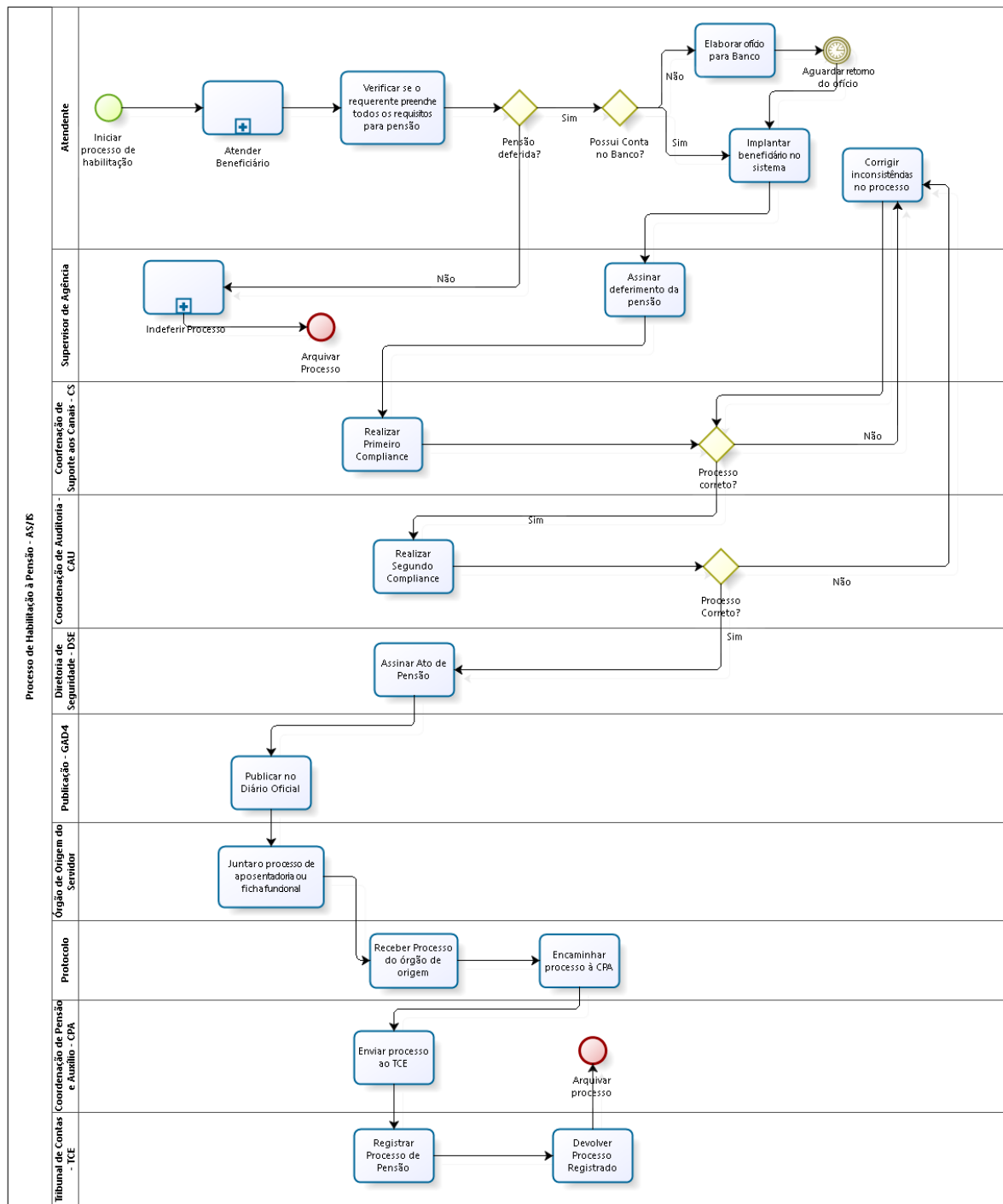


Figura 18 Modelo Habilitação AS IS

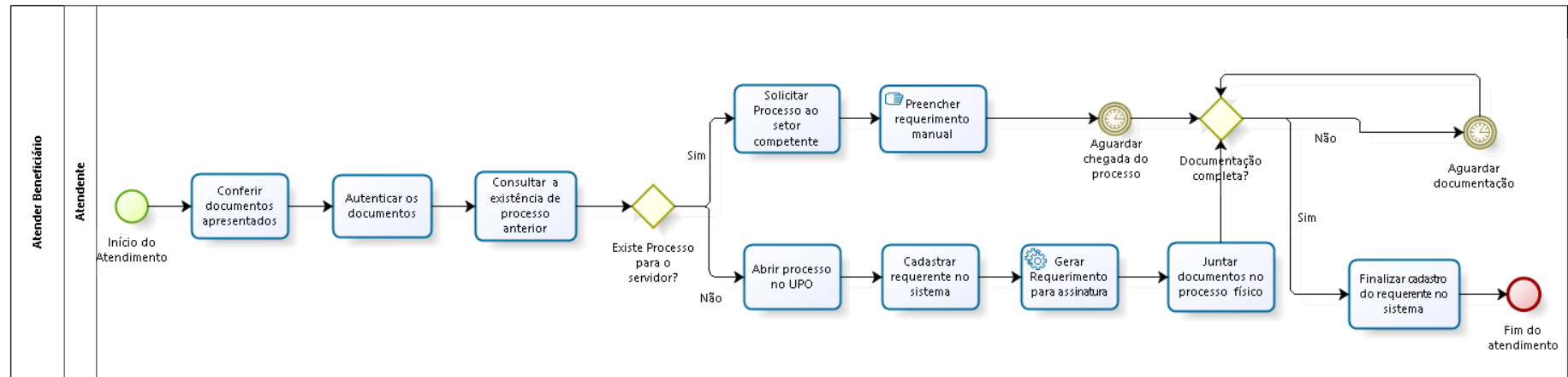


Figura 19 Atender Beneficiário Habilitação AS IS



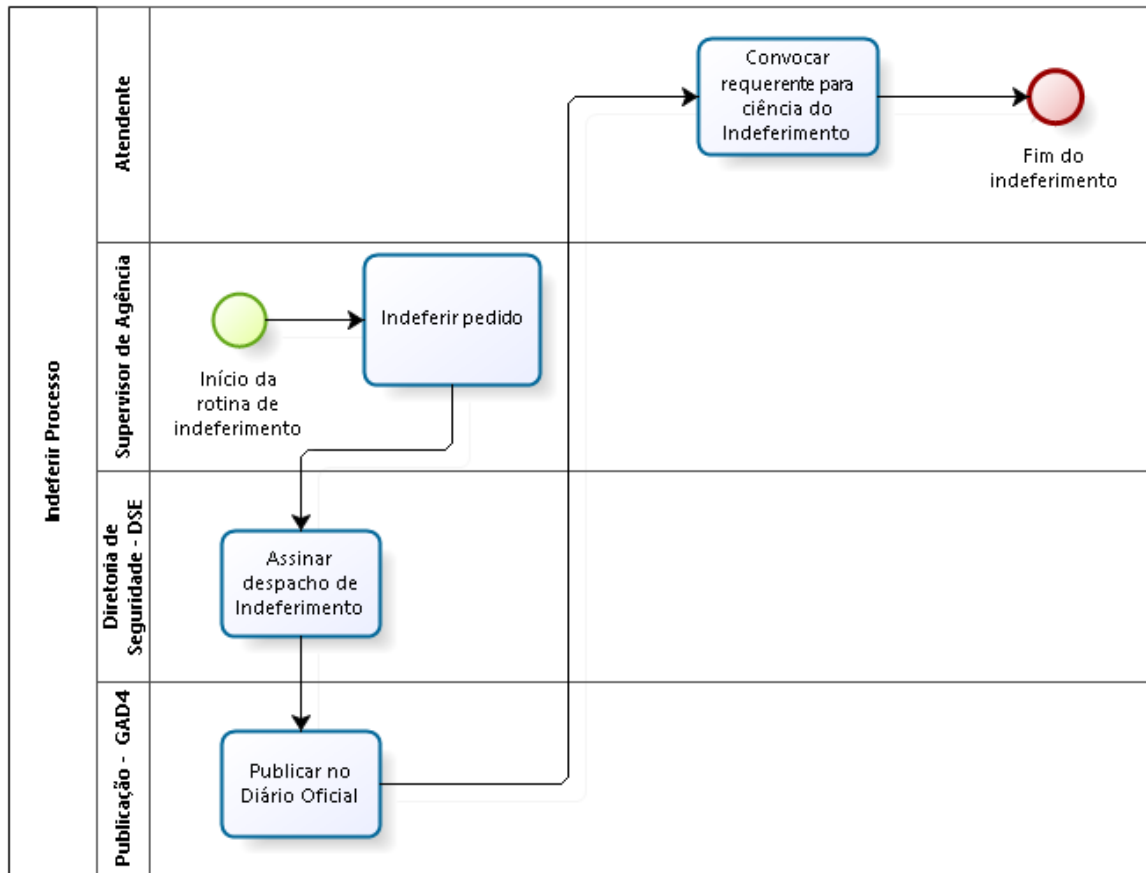


Figura 20 Indeferir Processo Habilitação AS IS

Desde o início do trabalho com BPM, o processo de habilitação à pensão sofreu mudanças significativas que resultaram na possibilidade de implantar o benefício no momento do atendimento, ou seja, o requerente poderia sair do seu primeiro atendimento com o benefício implantado para a próxima folha de pagamento.

Sem dúvida tratava-se de um avanço significativo para o pensionista, pois não era mais necessário esperar meses para iniciar o recebimento da pensão, como era feito antes da reformulação. Porém, o processo ainda estava sujeito a falhas humanas que, frequentemente, resultavam em erro no cálculo do benefício ou na análise de admissibilidade das provas.

Dessa forma, o processo precisava retornar às agências para ser refeito e, por vezes, ocasionava alteração no valor da pensão ou ainda o indeferimento de um beneficiário

previamente deferido, o que gerava grande insegurança ao processo. Surgiu, assim, a ideia de se conceder a pensão de forma digital, onde as regras de negócio estivessem previamente definidas e os cálculos parametrizados, minimizando a ocorrência de erros.

Para viabilizar este projeto, foi contratada uma empresa para levantar os requisitos do sistema, colher as informações procedimentais e, posteriormente, construir o sistema de concessão digital de pensão.

A principal dificuldade desta etapa foi coletar e padronizar as informações necessárias para desenvolver o sistema, pois muitos procedimentos não estavam manualizados, o que ampliou a importância da participação dos servidores nesse processo. Ocorre que muitos temiam “perder espaço” ao colaborar com a gestão proposta e nutriam um sentimento de perda de poder, se negando a transmitir seus conhecimentos ou transmitindo-os de forma incompleta.

Assim sendo, foi necessário envolver a equipe de servidores no processo de transformação, investindo em treinamentos em BPM capazes de fazê-los entender o porquê das mudanças, facilitar o entendimento dos processos e ressaltar a importância do correto mapeamento.

O resultado foi a implantação, em dezembro de 2013, do processo digital de concessão de pensão que consiste em substituir o processo em papel por um processo totalmente digital, onde as regras de negócio estão previamente definidas e parametrizadas.

#### 4.1.2 Mapeamento do Processo de Habilitação à Pensão – TO/BE

No que tange à modelagem do processo, pode-se afirmar que não houve grandes modificações entre o fluxo do processo físico e o digital, pois as etapas de concessão permaneceram praticamente as mesmas, alterando apenas o meio em que elas ocorrem (físico ou digital).

A principal mudança que pode ser notada no mapeamento é a possibilidade de dar continuidade ao atendimento mesmo que já exista processo de habilitação criado em nome do instituidor, pois em meio digital o processo está constantemente disponível e basta abrir uma nova instância para atender ao novo requerente, enquanto que no processo físico era necessário aguardar a chegada do processo para dar prosseguimento à solicitação, já que não pode existir mais de um processo de habilitação para o mesmo instituidor e não havia meios de identificar o conteúdo do processo existente caso ele não estivesse na agência a realizar o atendimento.

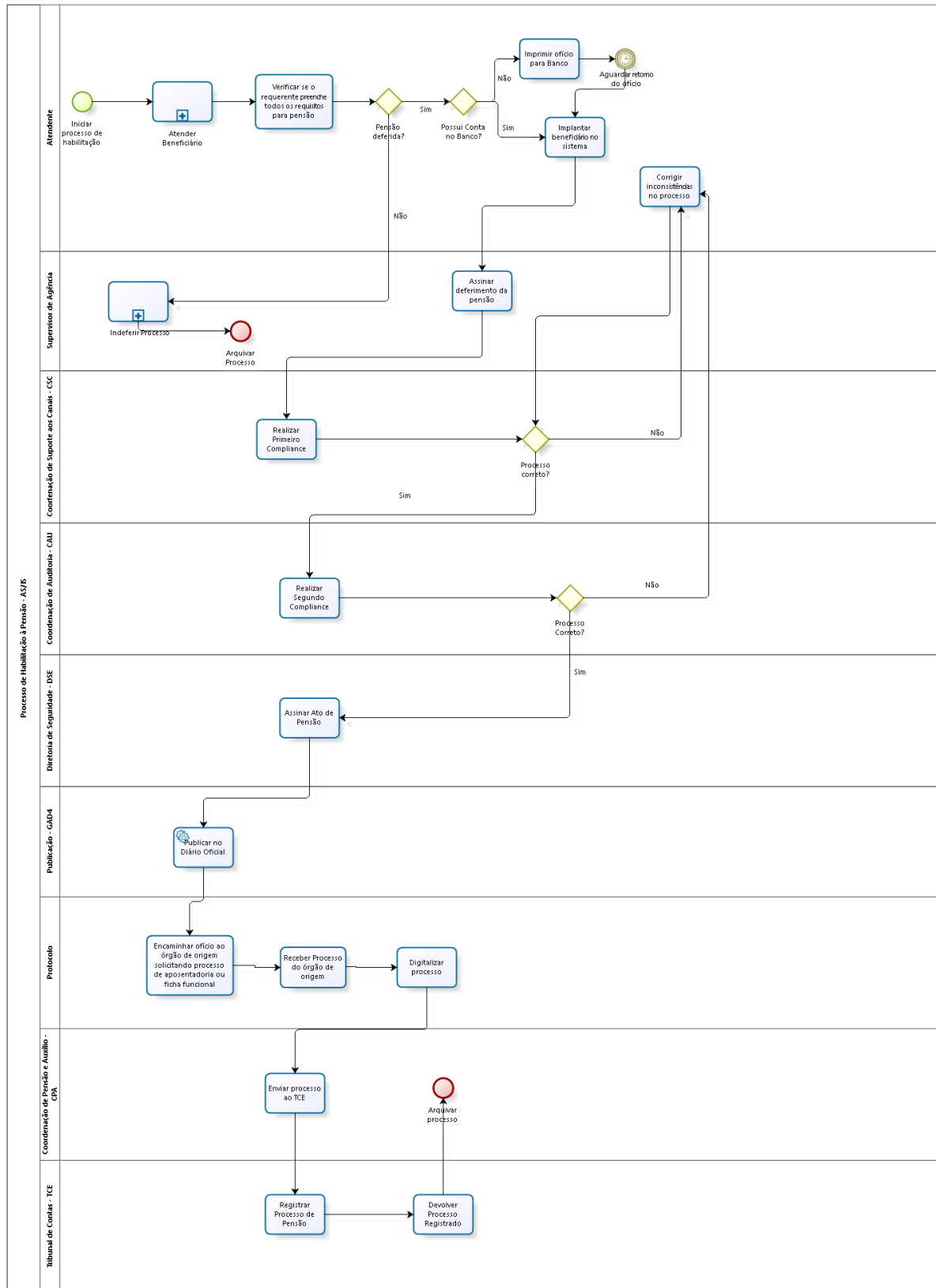


Figura 21 Processo de Habilitação à Pensão TO BE

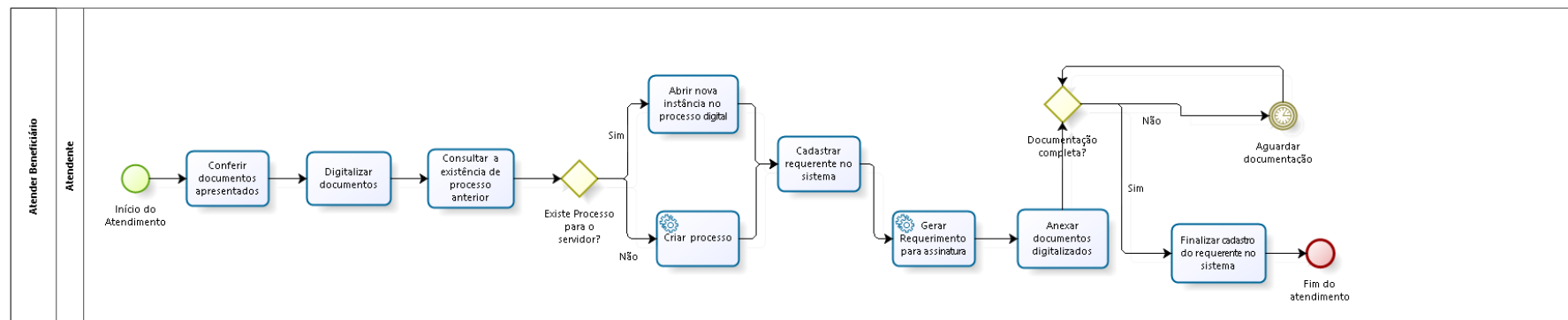


Figura 22 Atender Beneficiário Habilitação TO BE

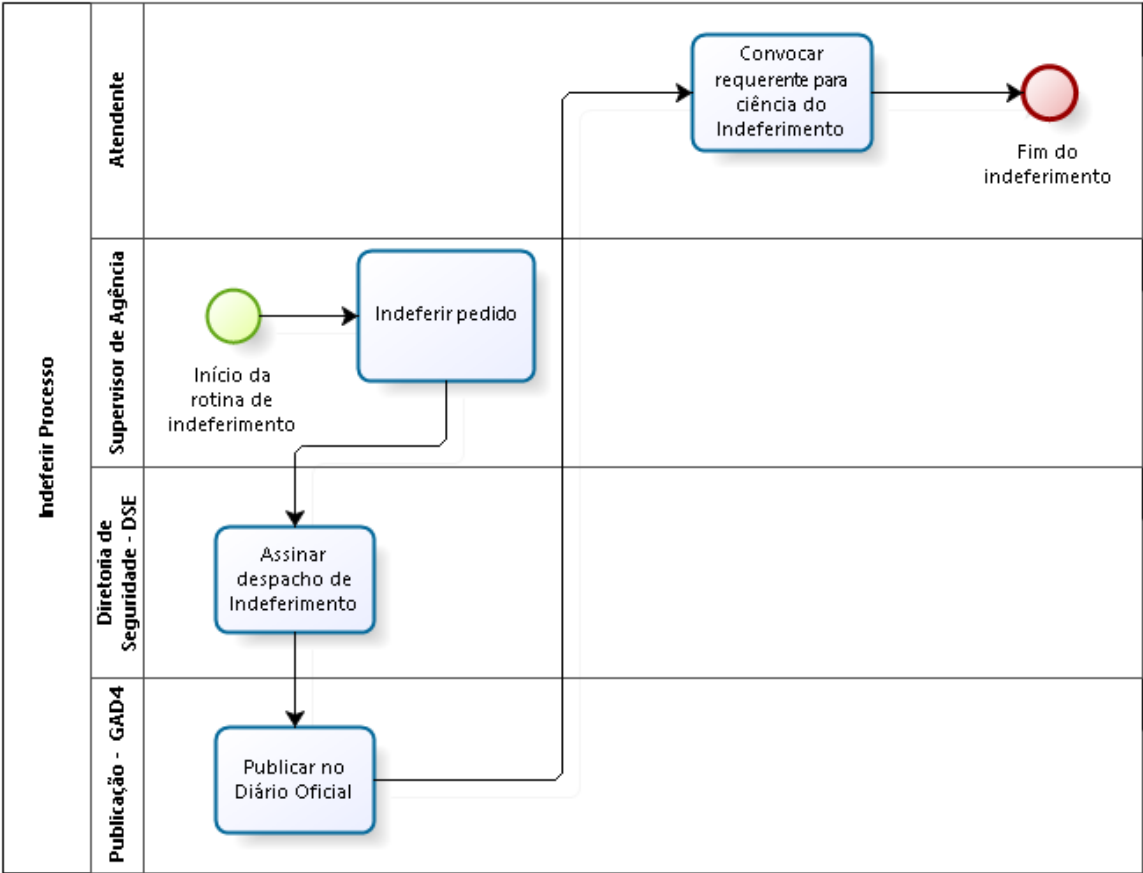


Figura 23 Indeferir Processo Habilitação TO BE

Conforme se verifica, trata-se de modificação que dependeu de automação de atividades e resultou na construção de um sistema para dar suporte à gestão de processos e viabilizar o projeto, ou seja, as modificações desse processo dependeram das técnicas de BPMS como amparo tecnológico.

4.2 O Processo de Revisão de Pensão

A revisão de pensão consiste em atualizar o valor do benefício daqueles pensionistas que possuem direito ao reajuste pela paridade, ou seja, que devem ter o valor de suas pensões alteradas de acordo com os aumentos dados aos servidores ativos da mesma categoria.

Para ter direito ao reajuste pela paridade, o instituidor da pensão deve ter falecido até a publicação da Medida Provisória nº 167, de 19 de fevereiro de 2004, que regulamentou a Emenda Constitucional nº 41 e posteriormente foi convertida na Lei 10.887/2004. Após esta data, os pensionistas só poderão ser reajustados pela paridade se o servidor tiver se aposentado pelo art. 3º da Emenda Constitucional nº 47 publicada em 06 de julho de 2005, ou se enquadrar na situação elencada na Emenda Constitucional nº 70, caso contrário, o reajuste é feito anualmente pelo índice determinado por Lei para reajuste, no Rio de Janeiro utiliza-se o INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor).

Atualmente, cerca de 70% dos pensionistas do Rioprevidência têm direito ao reajuste pela paridade, o que demonstra a importância desse processo para o Fundo e a necessidade de se ter um trabalho de BPM bem realizado.

#### 4.2.1 Mapeamento do Processo de Revisão – AS/IS.

Para fins deste estudo, o processo de revisão foi mapeado a partir do contexto existente em 2010, visto que anteriormente grande parte das revisões só eram realizadas por meio de ordem judicial nesse sentido, o que fez com que o número de ações judiciais para reajuste da pensão crescesse significativamente.

Constatou-se, então, a existência de grande quantidade de processos acumulados com solicitação de revisão do valor do benefício e iniciou-se a mudança dos procedimentos administrativos da revisão da pensão. Para que fosse possível reajustar os benefícios de ofício, foi necessário criar um procedimento padrão a ser seguido, bem como uma ferramenta que auxiliasse os cálculos dos novos valores.

Todo esse trabalho foi realizado internamente, sem necessidade de contratação de empresa ou automação de procedimentos. Após levantamento das necessidades, chegou-se a um modelo inicial de processo que utilizava o setor de atendimento apenas como receptor de documentos, pois todo requerimento de revisão era encaminhado à Gerência de Benefícios – GBE que se responsabilizava pela execução do reajuste, conforme demonstrado pela Figura 24.

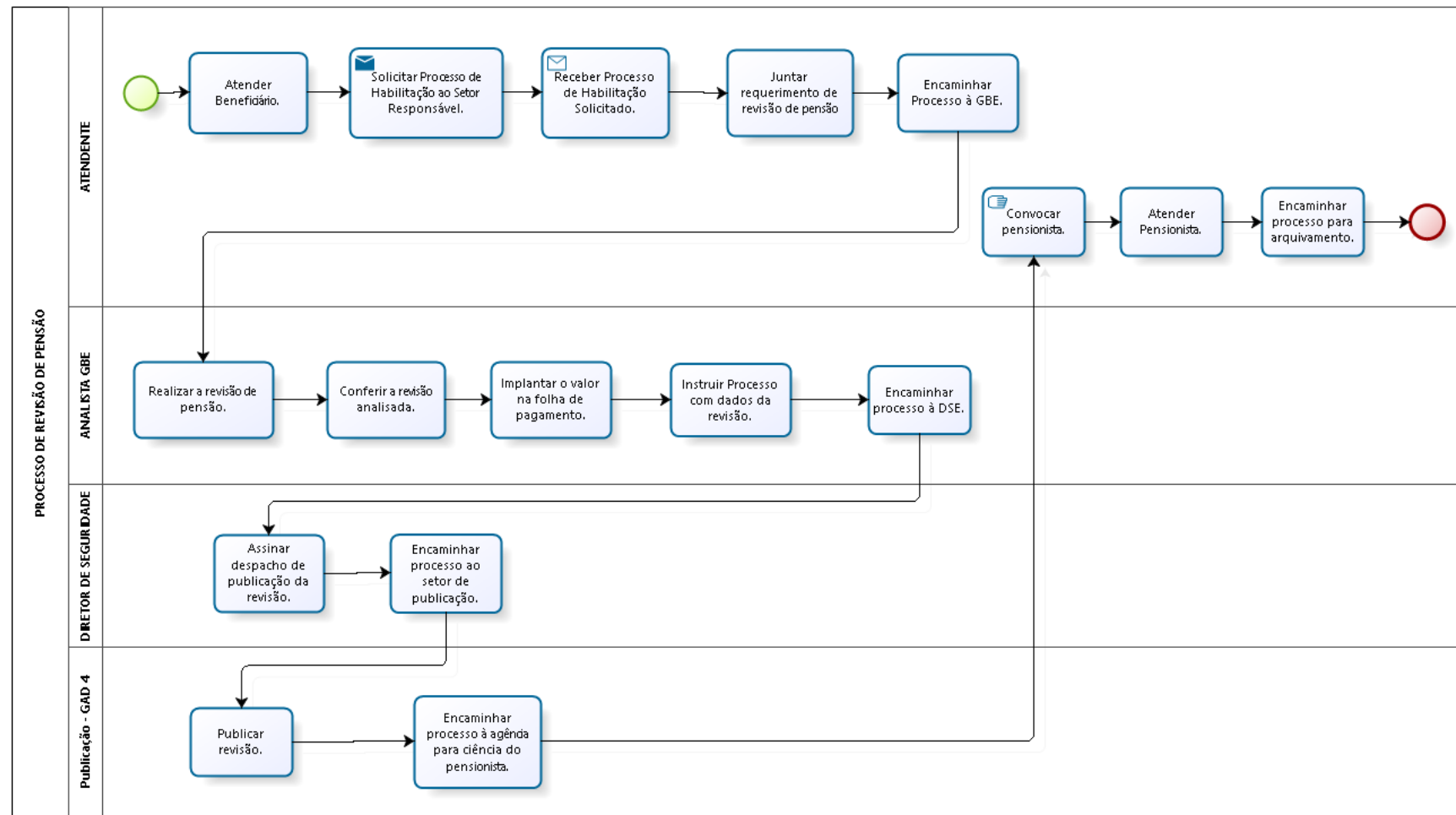


Figura 24 Revisão de Pensão AS IS

#### 4.2.2 Mapeamento do Processo de Revisão – TO/BE.

A modelagem do processo de revisão anteriormente descrita, vigorou até 2011, quando se iniciou a descentralização dos serviços, até então executados pela GBE, ao setor de atendimento. Isto porque, a quantidade de ações judiciais continuava alta e, a partir de uma revisão no fluxo do processo, constatou-se a lentidão de seu trâmite e a possibilidade de agilizar as revisões caso a execução fosse descentralizada, uma vez que as agências eram pulverizadas pelo Estado do Rio de Janeiro e poderiam dar sequência ao pedido no momento em que este fosse recebido. Este fluxo foi demonstrado por meio da modelagem descrita na Figura 25.

O principal obstáculo à celeridade desse fluxo era a necessidade de estar com o processo de habilitação à pensão para executar a revisão, pois sem ele não havia disponibilidade das informações fundamentais, como percentual de triênio e gratificações percebidas na época do óbito. Não obstante, esta modificação já foi suficiente para acelerar a execução das revisões e para reduzir a quantidade de ações judiciais com este objeto.



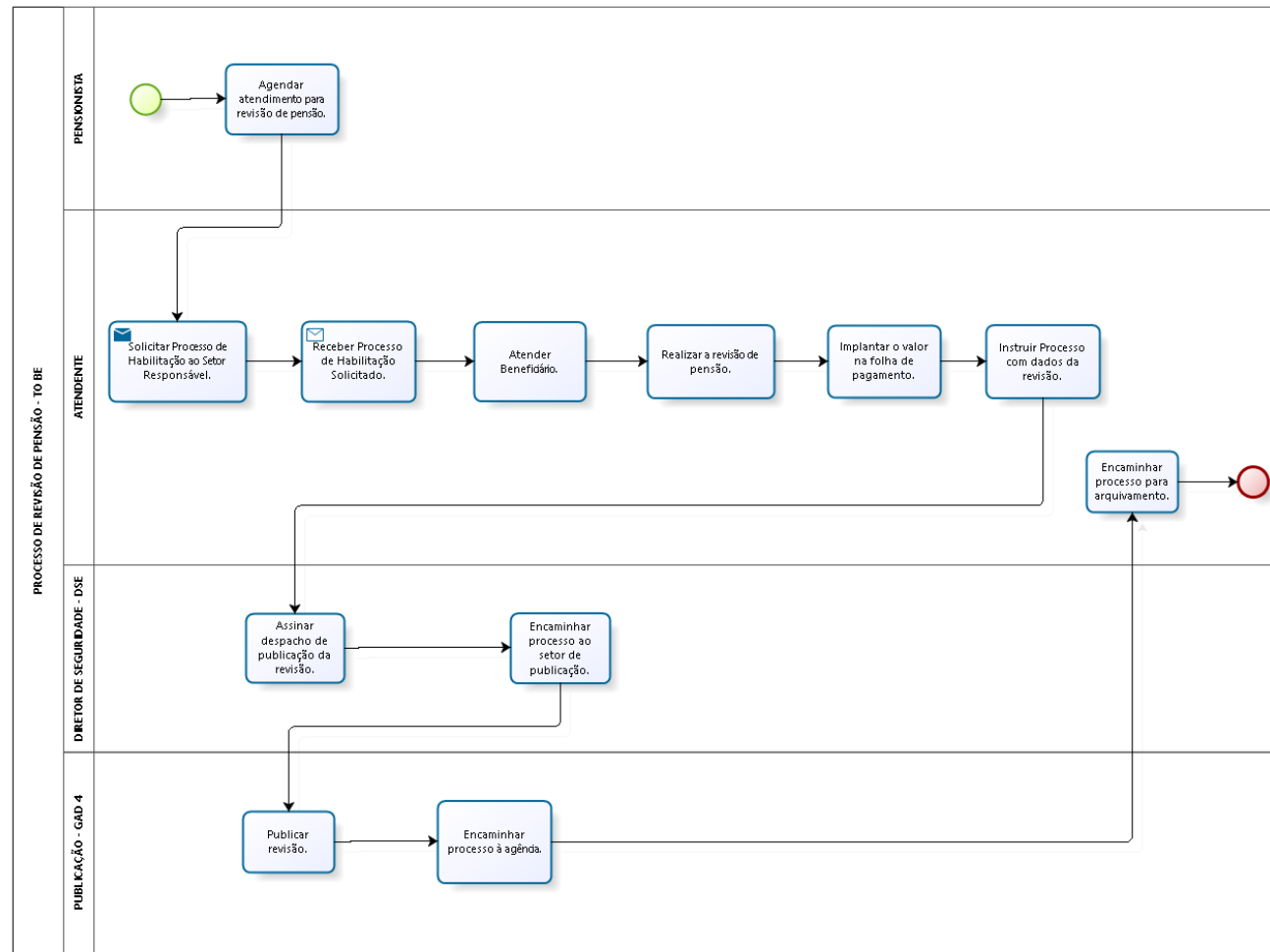


Figura 25 Revisão de Pensão TO BE

#### 4.2.3 Mapeamento do Processo de Revisão – TO BE - Nova Modelagem

Em 2015, a partir de uma visão de melhoria contínua, o processo de revisão foi novamente remodelado após finalização da digitalização de todo acervo de processos físicos do Rioprevidência, deixando disponível a visualização dos processos de habilitação e possibilitando a execução da revisão independentemente da disponibilidade do processo físico.

Portanto, atualmente este processo está ainda mais célere uma vez que todos os processos estão disponíveis para consulta no momento do atendimento. O fluxo atual está mapeado na Figura 26 e, conforme se verifica pela análise dos fluxos, este processo foi aperfeiçoado sem a necessidade de automatização para melhoria.

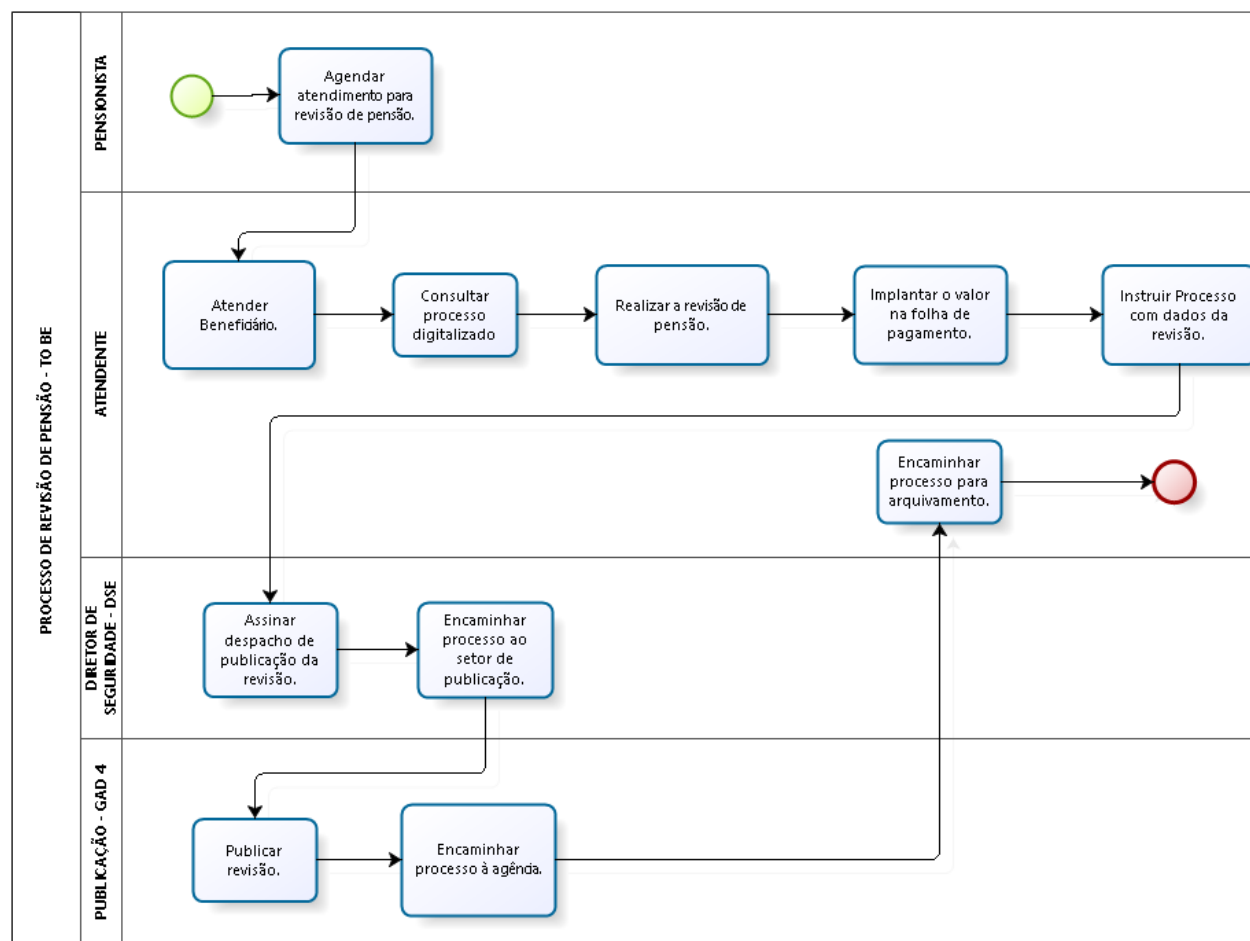


Figura 26 Revisão de Pensão TO BE Atual

#### 4.3 O Processo de Auditoria de Benefícios

A auditoria de benefícios é o processo de atendimento mais recente. Ele foi criado a partir de uma análise de BPM que ao verificar a folha de pagamento dos pensionistas, identificou a necessidade da criação de um processo que investigasse a existência de fraudes no pagamento de benefícios, bem como a perda da condição de beneficiário de algumas pessoas.

O primeiro processo de auditoria foi iniciado em junho de 2012 com o grupo de pensionistas qualificadas como “filhas maiores”, que devem permanecer solteiras para fazer jus ao benefício.

Isto porque, de acordo com a Lei 959 de 27 de dezembro de 1985, foi assegurado às filhas dos servidores filiados ao Instituto de Previdência do Estado antes da Lei 285 de 1979, o direito de receberem pensão por morte enquanto solteiras.

Tal benefício é oriundo de uma época em que as mulheres não trabalhavam e dependiam do pai ou do marido para sustentá-las, ou seja, trata-se de visão anacrônica para a sociedade contemporânea.

Segundo Giambiagi e Tafner (2011) o sistema previdenciário público brasileiro é muito generoso nos benefícios pois foi concebido em época em que a população era jovem e a expectativa de vida era baixa. Atualmente este sistema gera sérios problemas de iniquidade e grande potencial de insolvência. Assim, benefícios como os pagos às “filhas maiores” possuem efeito devastador nas contas previdenciárias e precisam ser auditados e retirados da folha caso não sejam mantidas as condições necessárias para continuidade do pagamento.

A auditoria consistiu em convocar 31.626 (trinta e uma mil, seiscentas e vinte e seis) “filhas maiores”, através de envio de telegrama com aviso de recebimento, para apresentar os documentos necessários e preencher um termo de responsabilidade onde declaravam se possuíam filhos (quantos e o nome dos pais) e se vivem ou viveram em relação de matrimônio ou união estável desde a data da habilitação à pensão;

Cabe ressaltar que a auditoria foi realizada em 04 (quatro) etapas, a saber:

1ª etapa - Convocação das pensionistas para assinatura do termo de responsabilidade.

2ª etapa – Suspensão das pensionistas que não compareceram à convocação.

3ª etapa – Convocação das pensionistas que declararam ter vivido em matrimônio ou união estável para apresentar defesa ou recurso.

4ª etapa – Suspensão das pensionistas que tiveram a defesa / recurso indeferidos.

Salienta-se que todas as convocações foram realizadas por meio de telegrama com aviso de recebimento e, em caso de não comparecimento, a convocação foi publicada em diário oficial. Quanto às defesas, estas eram analisadas pelo Diretor de Seguridade e, caso indeferidas, poderia ser impetrado recurso a ser analisado pelo Presidente da autarquia.

A auditoria de benefício das filhas maiores foi realizada por processo físico, ou seja, em meio papel, pois na época o processo digital ainda não era utilizado no Fundo. Por este motivo, houve maior lentidão para ser concretizado e os primeiros resultados só apareceram após 08 (oito) meses após o início das convocações.

Os principais obstáculos desse processo foram a falta de experiência em trabalhar com esse tipo de análise, a dificuldade de se trabalhar e controlar mais de 31.000 termos de responsabilidade em meio papel, a dificuldade de se movimentar mais de 31.000 processos para instrução e as falhas humanas no armazenamento e digitação das informações dos documentos. Foi necessário muito foco, determinação e treinamento de equipe para finalizar adequadamente este processo, pois todos os procedimentos precisavam estar bem executados para evitar complicações na esfera judicial.

#### 4.3.1 Mapeamento do Processo de Auditoria de Benefícios – A/IS

Conforme informado anteriormente, o processo de auditoria de benefícios foi criado a partir do resultado de um trabalho de BPM que vislumbrou a necessidade de criar um processo que verificasse a regularidade da percepção dos benefícios.

Portanto, não foi possível mapear a “fase atual – AS/IS” do processo de auditorias, uma vez que este era inexistente.

Dessa forma, foi mapeado o “TO/BE” desse processo, demonstrando a maneira como ele foi implementado, de acordo com as etapas anteriormente descritas.

#### 4.3.2 Mapeamento do Processo de Auditoria de Benefícios – TO/BE

A modelagem abaixo representa o fluxo do processo de auditoria de benefícios das filhas maiores realizado em meio físico. Após esta experiência o processo foi aperfeiçoado e as auditorias das demais qualidades de pensionistas (legatários, viúvas...) já são realizadas por meio do processo digital.

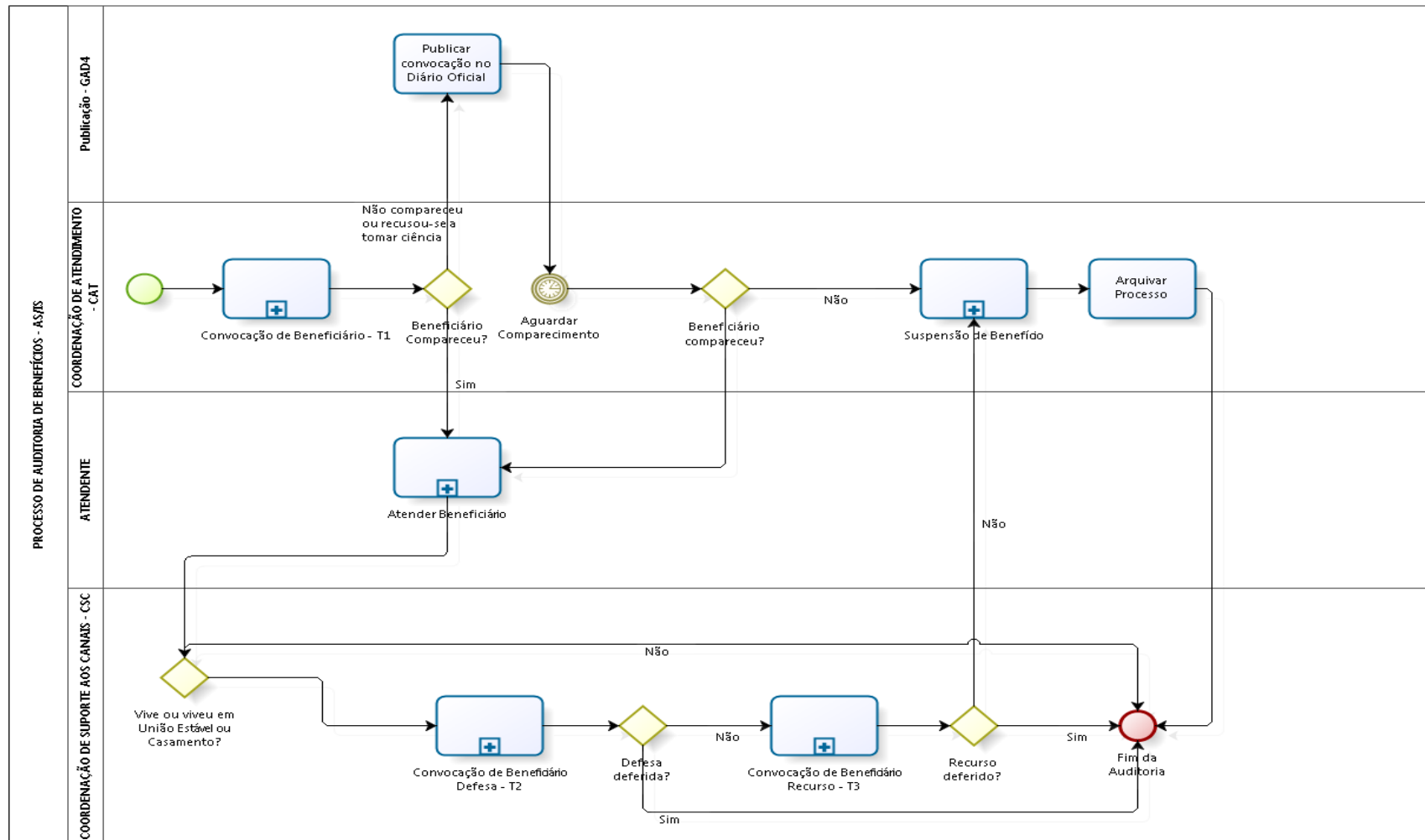


Figura 27 Auditoria de Benefícios TO BE

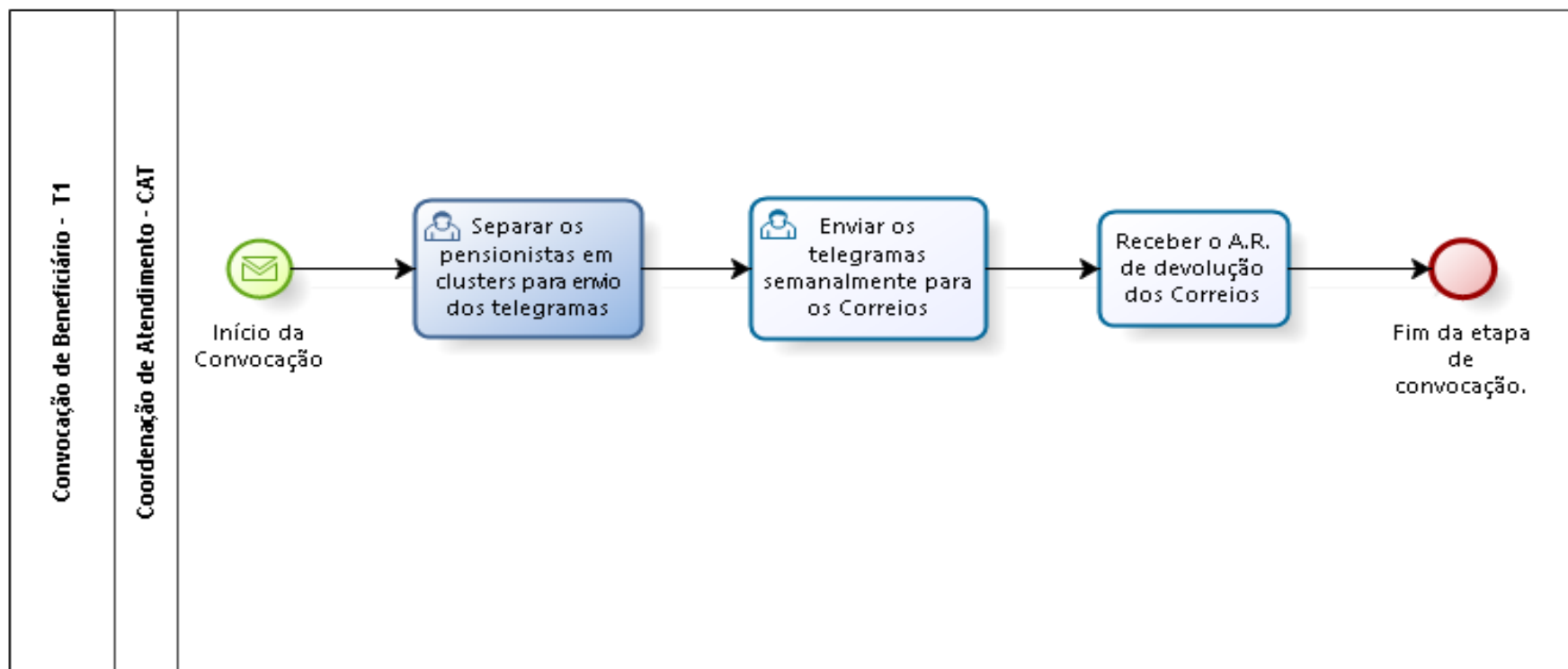


Figura 28 Convocação Auditoria

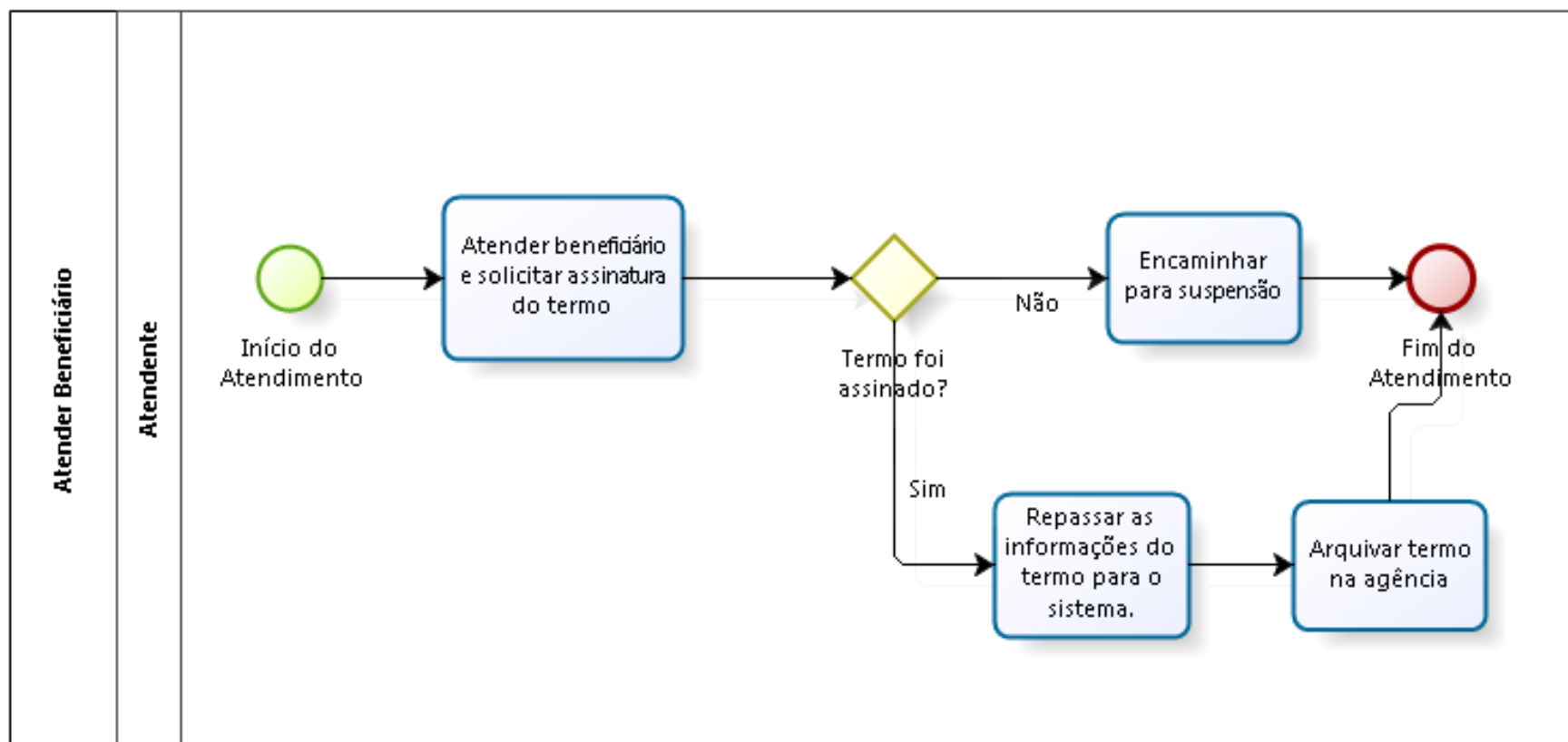


Figura 29 Atender Auditoria



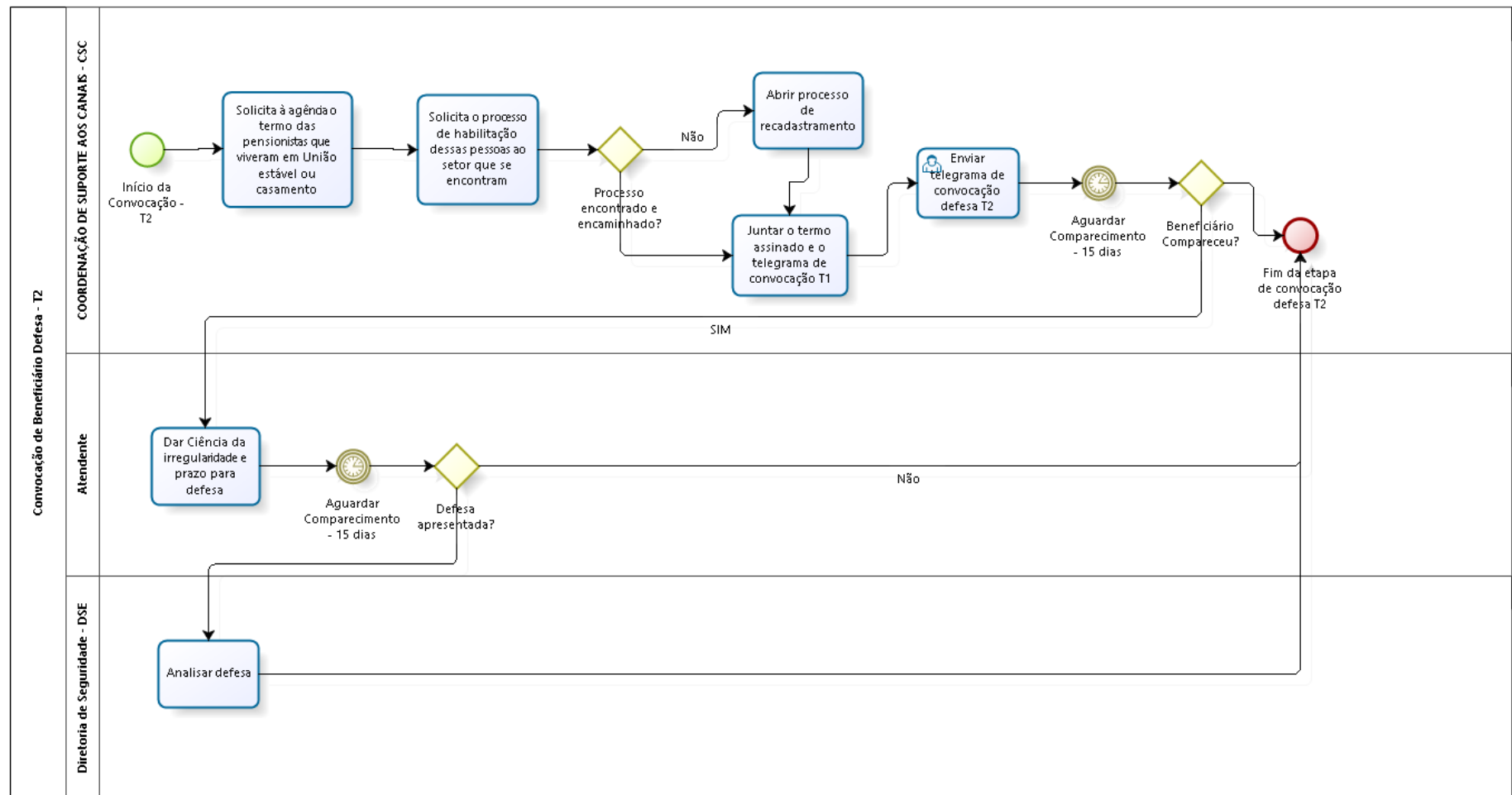


Figura 30 Segunda Convocação Auditoria

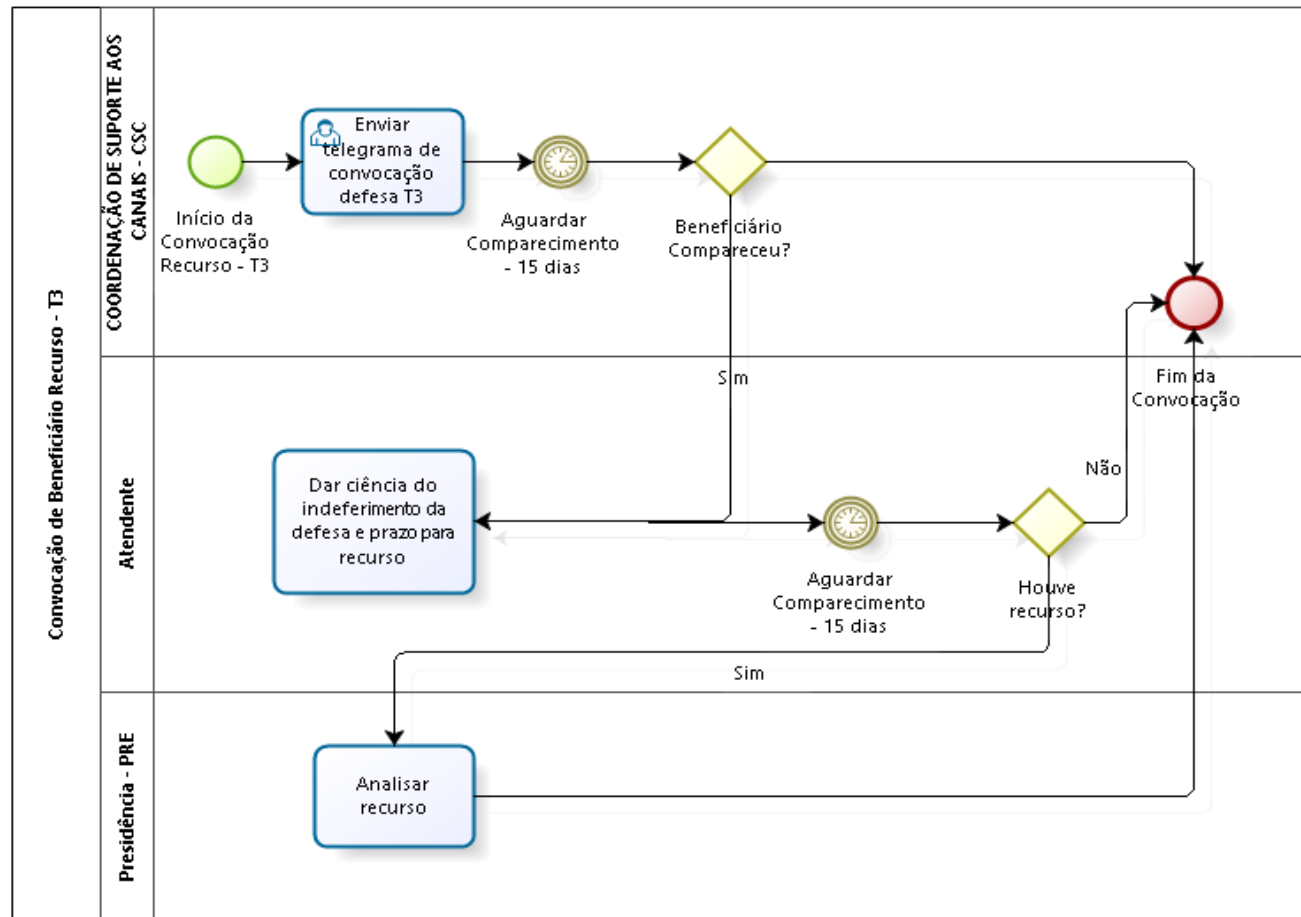


Figura 31 Terceira Convocação Auditoria

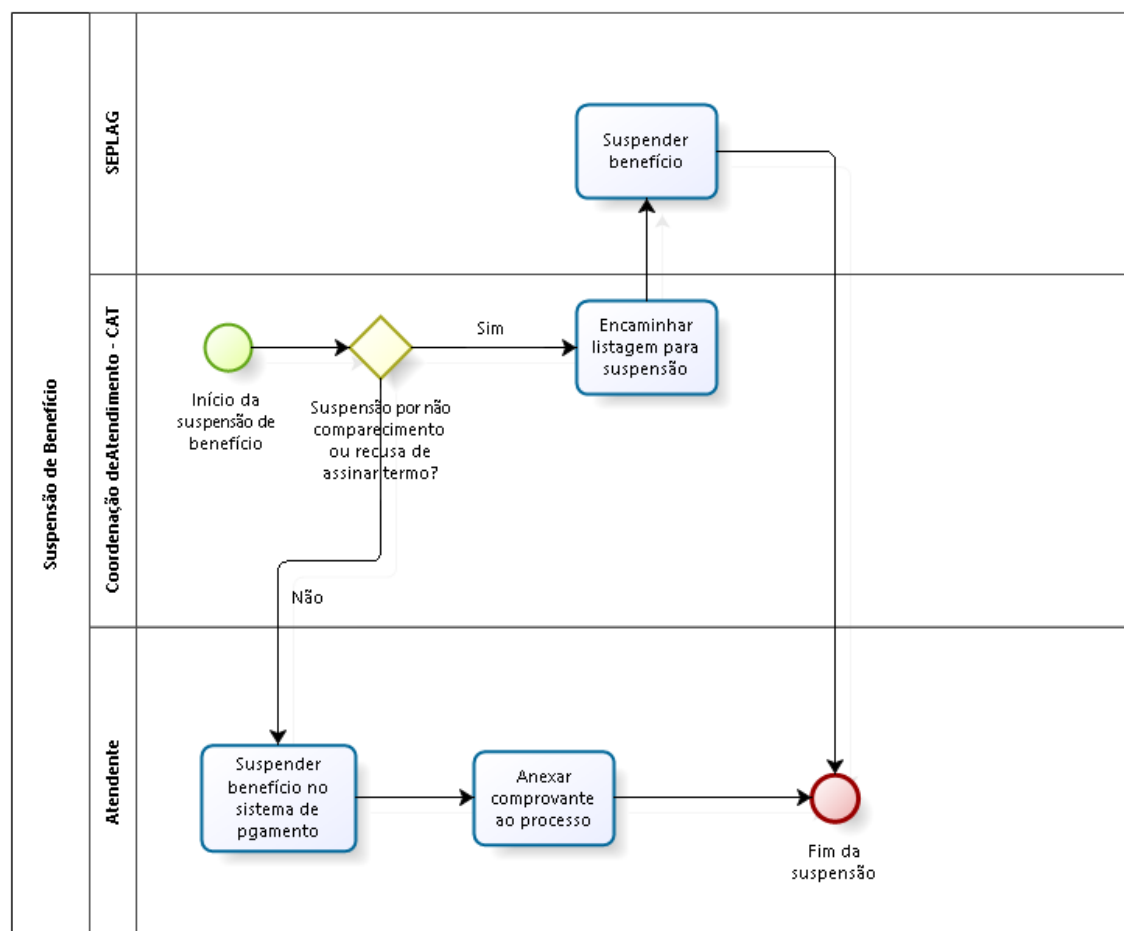


Figura 32 Suspensão Benefício Auditoria

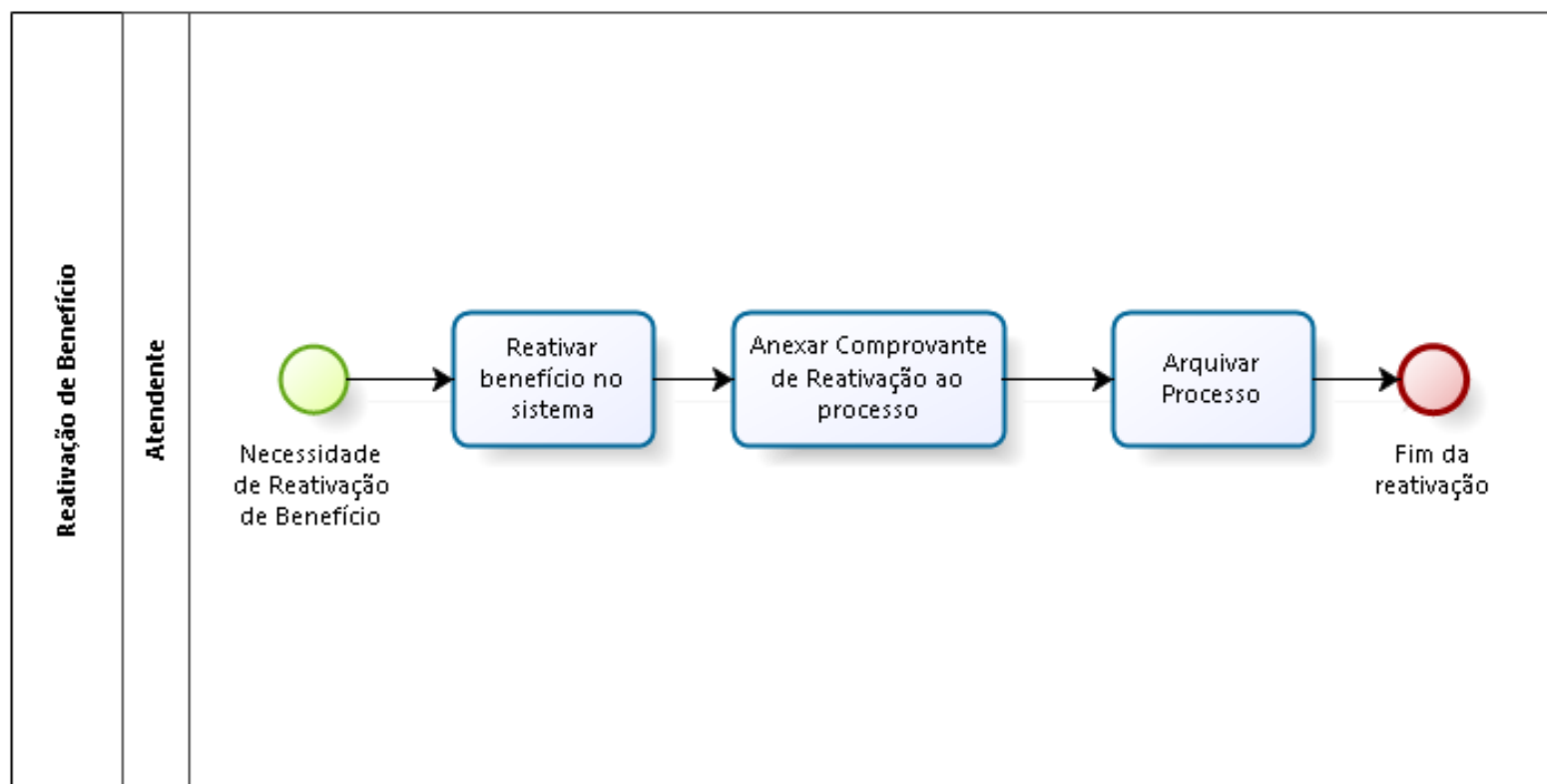


Figura 33 Reativação de Benefício Auditoria

## 5. RESULTADO DAS PESQUISAS

A partir da modelagem da fase inicial (AS/IS) e da fase final (TO/BE) dos processos selecionados, foi feita uma análise das principais consequências ocorridas em função do BPM realizado.

Para se identificar as principais necessidades de modificação de cada processo, foi elaborado um diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe, que tem como objetivo identificar as causas relacionadas com o problema e agrupá-las por afinidade por meio de uma representação gráfica (ISHIKAWA, 1982).

Os resultados da gestão de processos foram obtidos por meio de exame da folha de pagamento do Rioprevidência, bem como de demais dados estatísticos internos. Para facilitar o entendimento do resultado da pesquisa de consequência de cada processo, as informações serão apresentadas de forma segmentada por processo.

### 5.1 Processo de Habilitação à Pensão

Após análise da modelagem AS/IS do processo de habilitação à pensão, constatou-se que o principal problema deste processo era a quantidade de inconsistências no pagamento das pensões.

Por inconsistências, entende-se qualquer irregularidade no processo, tais como, numeração incorreta de folhas; inclusão de parcelas estranhas à base de cálculo da pensão ou remoção das que deveriam compor; análise equivocada das provas apresentadas pelo requerente acarretando concessão de benefício indevido ou indeferimento incorreto; aplicação do teto constitucional impróprio para o caso; ausência de assinatura ou autenticação de documentos, entre outros.

O diagrama de Ishikawa permitiu a identificação das principais causas de elevação do percentual de inconsistência de pagamento, conforme se verifica:

## Causas do Elevado Percentual de Inconsistências no Pagamento de Pensão

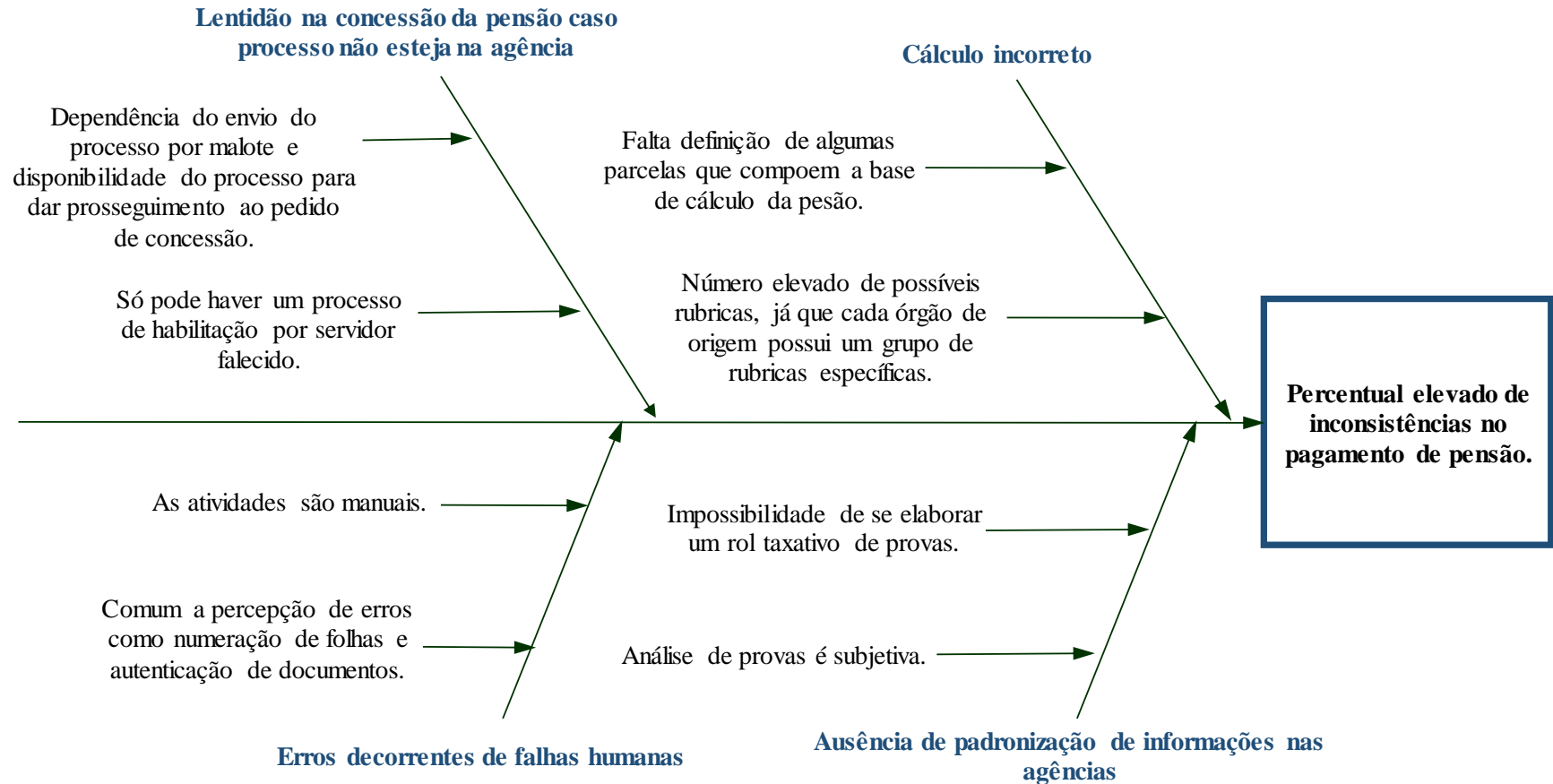
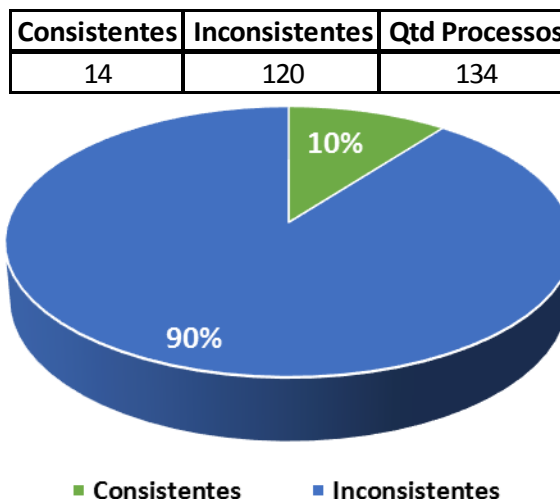


Figura 34 Ishikawa Habilitação à Pensão

Essas inconsistências interferem diretamente na conformidade de pagamento do benefício, ainda que não haja erro de cálculos. Isto porque um dos principais focos do setor de atendimento é padronizar as informações e prestar serviços com eficiência e eficácia, o que é extremamente impactado pela existência de inconsistências.

A partir do diagrama de causa e efeito, verificou-se que parte dessas inconsistências seria reduzidas com a automatização de algumas atividades e que tornar digital a concessão da pensão significaria o fim da dependência do processo físico para dar continuidade ao requerimento dos diversos beneficiários de um servidor falecido.

A análise de inconsistências do processo físico, modelo AS/IS, demonstrou que em dezembro de 2013, cerca de 90% dos processos examinados estavam inconsistentes.



Fonte: Relatório de Inconsistências GBE - Rioprevidência. Dezembro/ 2013

Figura 35 Percentual de Inconsistências

Em dezembro de 2013 deu-se início ao processo de concessão digital da pensão de forma gradativa. Nos primeiros cinco meses o processo digital era realizado apenas na Agência Centro do Rioprevidência e, apesar da quantidade reduzida de processos digitais em relação ao processo físico, já foi possível perceber a consequência da gestão de processos para este serviço.

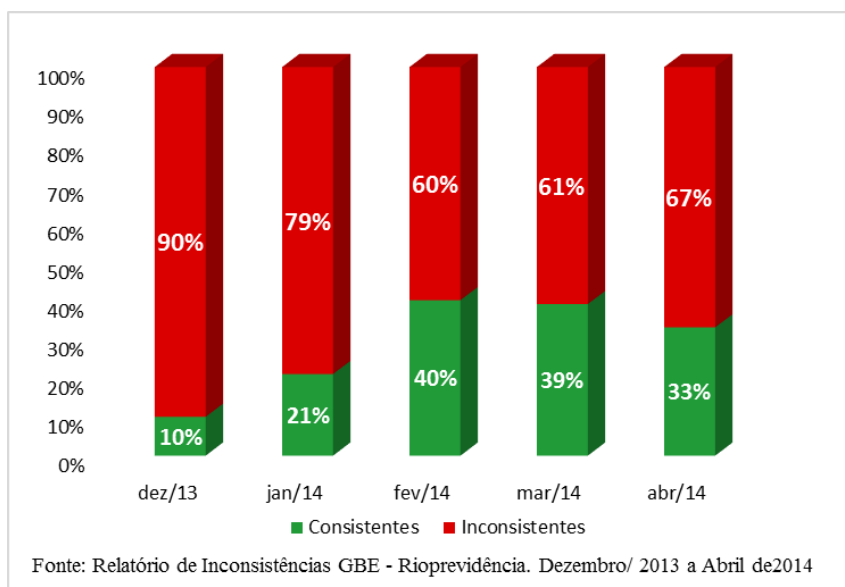


Figura 36 Comparação Inconsistências

Ao longo do ano de 2014, as demais agências foram inseridas no processo digital e começaram a conceder pensão por este meio, o que colaborou com a redução do percentual de inconsistência.

No decorrer dos meses, novos obstáculos foram surgindo, tais como troca do sistema de pagamento da folha dos pensionistas, alteração na legislação e mudança de procedimentos, ocasionando uma reanálise do processo e ajuste dos pontos necessários.

Tal fato se deu com base no método PDCA (do inglês Plan, Do, Check, Act), que pressupõe a análise contínua dos processos da organização, incluindo etapas de verificação das alterações implementadas, a fim de alcançar a melhoria contínua (DEMING, 1982).

Deste modo, foi possível trabalhar na redução das inconsistências sempre que algum fato novo elevava o percentual.



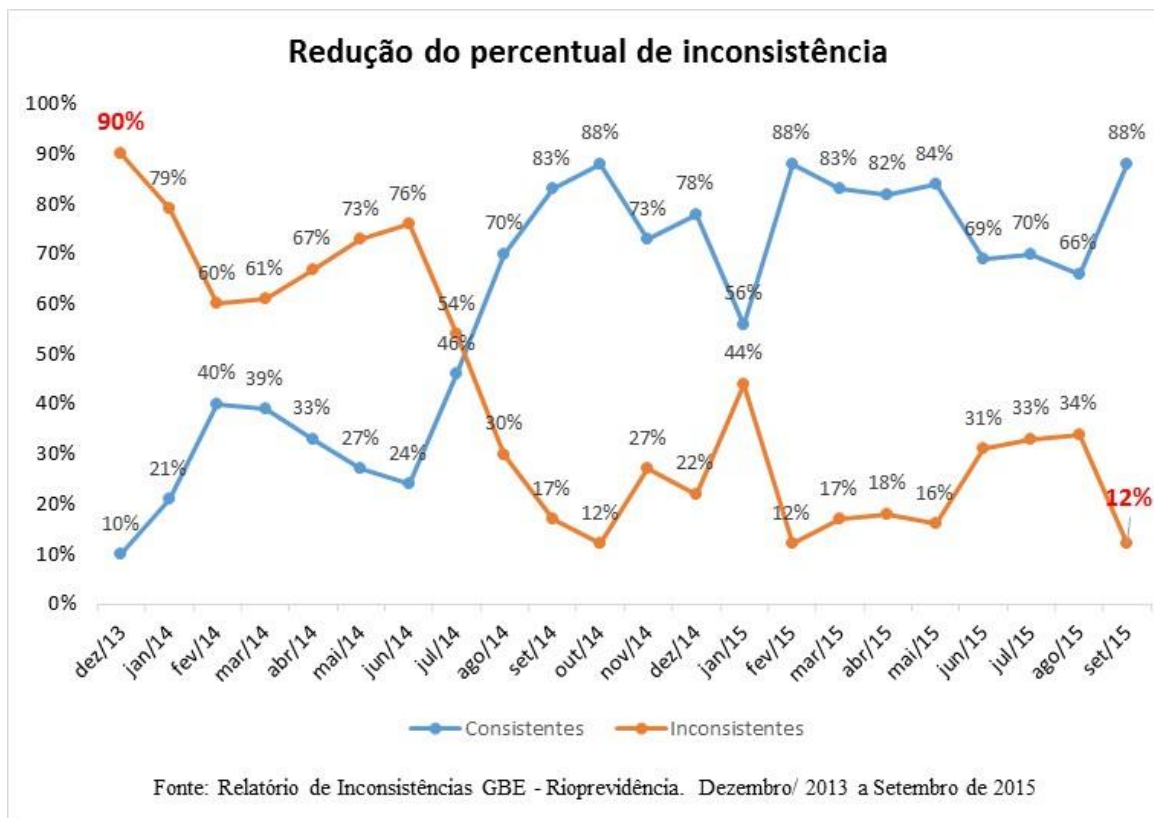


Figura 37 Redução das Inconsistências

Como resultado, o percentual de inconsistência caiu de 90% em dezembro de 2013, para 12% em setembro de 2015, praticamente invertendo a curva de análise, e demonstrando o efeito de menos 86% de inconsistências.

Em outras palavras, significa que as pensões estão sendo pagas com os valores corretos, com a base de pensão consistente e para os beneficiários que realmente possuem o direito legal de receber o benefício.

## 5.2 Processo de Revisão de Pensão

Com relação ao processo de Revisão de Pensão, a principal lacuna identificada foi o alto índice de ações judiciais visando reajuste do benefício, portanto o objetivo principal era reduzir a quantidade de ações judiciais que visassem o reajuste da pensão previdenciária.

O diagrama de Ishikawa desse processo identifica as principais causas do percentual elevado de ações judiciais solicitando revisão de pensão.

### Causas do Elevado Percentual de Ações Judiciais solicitando Revisão de Pensão

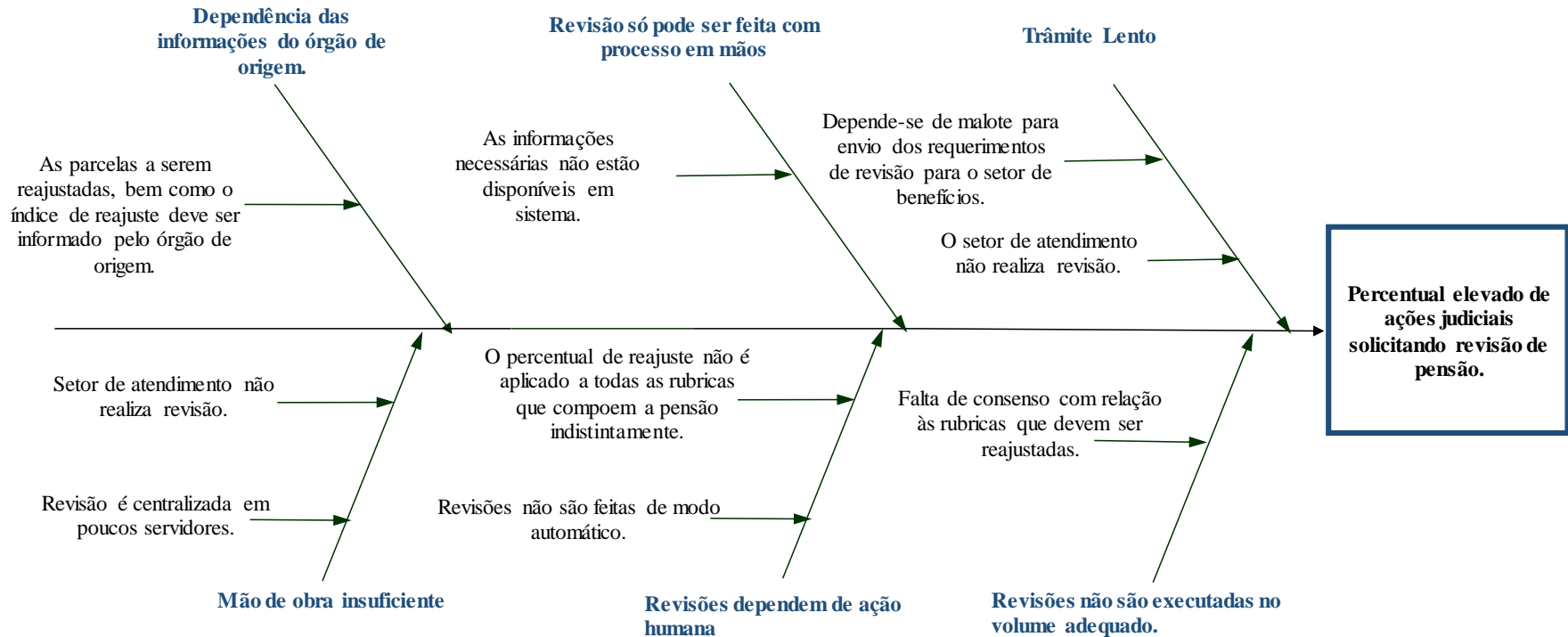


Figura 38 Ishikawa Revisão de Pensão

Antes das modificações efetuadas em função do BPM, as revisões eram realizadas por um grupo restrito de servidores e em quantidade insuficiente para atender a demanda. Após a remodelagem do processo, a consecução das revisões foi descentralizada para as agências de atendimento do Rioprevidência e puderam ser realizadas com mais celeridade.

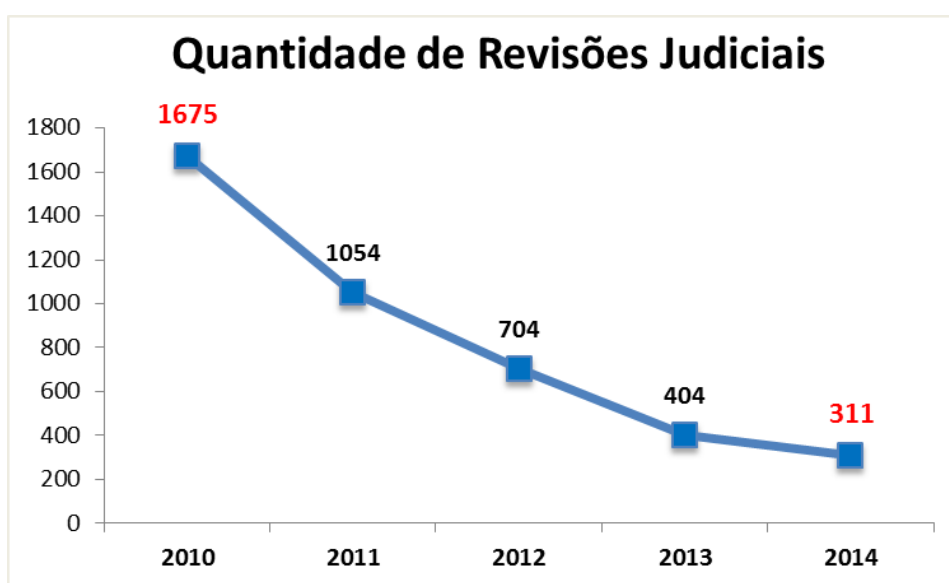
Em 2010, o Rioprevidência recebeu 1.675 (mil, seiscentos e setenta e cinco) novas ações judiciais solicitando a revisão da pensão previdenciária. Nesta época, as revisões ainda eram centralizadas e realizadas apenas por um pequeno grupo do setor de benefícios.

O processo de descentralização esbarrou em problemas como resistência de alguns servidores que não desejavam assumir a responsabilidade pela modificação do valor da pensão, rotatividade de servidores, demandando novos treinamentos para servidores recém-chegados e ausência de sistema integrado para revisões, pois na época utilizava-se um sistema em Access para calcular o benefício.

Em setembro de 2011, após treinamento e preparo das agências, a revisão de pensão foi descentralizada para o atendimento e, já neste ano, foi possível perceber a redução da demanda judicial.

Somente em 2014 foi iniciada a execução das revisões utilizando-se a consulta dos processos digitalizados, já sendo possível vislumbrar seus efeitos.

Conforme se verifica no gráfico abaixo, a partir de 2011 a quantidade de ações judiciais solicitando revisão de pensão despencou drasticamente, chegando ao volume de 311 pedidos judiciais de revisão de pensão em 2014.



Fonte: Apresentação Diretoria Jurídica 2013 e 2015

Figura 39 Revisões Judiciais

Sendo assim, percebe-se que houve um decréscimo da demanda judicial de revisão de pensão de aproximadamente 80% desde o início do BPM, o que significa que o Rioprevidência gastou menos recursos movimentando a máquina judiciária, além de cumprir os mandamentos legais e agir de acordo com as normas da conformidade.

Além disso, este processo não foi automatizado e não dependeu de criação de sistemas para ser otimizado, o que demonstra que para obter bons resultados em BPM independe de automatização dos processos.

### 5.3 Processo de Auditoria de Benefício

No que tange ao processo de auditoria, este foi o único dos processos selecionados que não passou por uma fase de modelagem do estado inicial. Isto porque, antes do BPM, este processo sequer existia no Rioprevidência.

A necessidade de se construir um processo desse porte foi identificada a partir da análise dos benefícios constantes da folha de pagamento e após a constatação de que algumas qualidades de pensionistas deveriam manter determinadas condições legais para permanecerem como beneficiárias.

Sendo assim, o principal objetivo deste processo é identificar os casos irregulares e efetuar os pagamentos para aqueles que efetivamente possuem direito ao benefício previdenciário.

O primeiro grupo selecionado foi o das pensionistas “filhas maiores”, ou seja, que precisam manter a condição de solteiras para continuarem fazendo jus à pensão.

Os resultados dessa auditoria foram demonstrados de acordo com as etapas descritas no Capítulo 4.3.

1ª etapa - Convocação das pensionistas para assinatura do termo de responsabilidade.

- Foram convocadas 31.626 (trinta e uma mil, seiscentas e vinte e seis) filhas maiores, o correspondente a 33% do total de pensionistas pagas pelo Fundo.

<b>Quantidade Total de Pensionistas Pagas pelo Rioprevidência</b>	<b>96.624</b>
<b>Quantidade de Pensionistas Filhas Maiores</b>	<b>31.626</b>
<b>Percentual de Filhas Maiores com relação ao Total de Pensionistas</b>	<b>33%</b>

Figura 40 Pensionistas Rioprevidência

2ª etapa – Suspensão das pensionistas que não compareceram à convocação.

A etapa seguinte resultou na suspensão de 7.579 (sete mil quinhentas e setenta e nove) pensionistas, gerando uma economia inicial de R\$ 7.021.861,97 (sete milhões, vinte e um mil, oitocentos e sessenta e um reais e noventa e sete centavos) mensais.

À medida que essas pensionistas compareciam e realizavam o recadastramento, o benefício das mesmas era reativado, motivo pelo qual esta economia não era definitiva.

3ª etapa – Convocação das pensionistas que declararam ter vivido em matrimônio ou união estável para apresentar defesa ou recurso.

Em etapa posterior, foram convocadas as pensionistas que declararam ter vivido em relação de matrimônio ou união estável após a habilitação como filha maior, para que apresentassem defesa.

Após análise da defesa, e caso esta fosse indeferida, as pensionistas eram convocadas para tomar ciência da decisão e impetrar recurso, caso desejassem.

4ª etapa - Suspensão das pensionistas que tiveram a defesa / recurso indeferidos.

Após o fim da análise do recurso, e em caso de manutenção do indeferimento, estas pensionistas foram suspensas da folha de pagamento, resultando numa economia de R\$. 2.416.590,00 (dois milhões, quatrocentos e dezesseis mil, quinhentos e noventa reais).

Os quadros abaixo resumem as etapas anteriores e exibem a situação do Rioprevidência em abril de 2014.

Motivo Afastamento	Quantidade	Valor Mensal
Não comparecimento	1727	R\$ 1.764.586,00
União estável ou casamento	3381	R\$ 2.416.590,00
Falecimento	646	R\$ 675.275,00
<b>Total</b>	<b>5754</b>	<b>R\$ 4.856.451,00</b>
Fonte: Apresentação GAT de abril 2014		

Figura 41 Suspensões Realizadas

Quantidade de Pensionistas Filhas Maiores existentes antes da Auditoria	31.626
Quantidade de Pensionistas Filhas Maiores Suspensas	5.754
Percentual de Pensionistas Suspensas	18%
Valor Mensal Pago às pensionistas Filhas Maiores antes da Auditoria	R\$ 49.615.344,64
Valor Mensal economizado com a suspensão	R\$ 4.856.451,00
<b>Percentual economizado</b>	<b>10%</b>

Fonte: Relatório de Governança 2012 e 2014.

Figura 42 Comparação de Cenários

Conforme se verifica, a gestão de processos permitiu a identificação da necessidade de se criar um processo que auditasse os benefícios pagos pelo Rioprevidência e, após implementação desse processo, obteve-se uma economia de R\$ 4.856.451,00 (quatro milhões, oitocentos e cinquenta e seis mil, quatrocentos e cinquenta e um reais) mensais, ou seja, 10% do valor pago a esse grupo de pensionistas antes do BPM.

## 6. CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta a resposta à pergunta formulada: “quais são as consequências do BPM nos processos de pensão por morte do Rioprevidência?”, bem como exibe o resultado dos demais objetivos deste estudo.

Considerando os três processos de trabalho estudados, foram levantadas suas características, identificadas as lacunas, e recolhidos os resultados obtidos com as mudanças realizadas pelo BPM.

No que tange aos objetivos intermediários, o capítulo 4 se prestou a caracterizar os processos e apresentar a modelagem do estado inicial e estado final de cada um deles, atingindo os seguintes objetivos:

- Modelar o estado inicial (AS/IS) dos processos selecionados, conforme Figuras 18, 19, 20 e 24.
- Modelar o estado atual (TO/BE) dos processos selecionados, conforme Figuras, 21 a 23 e 25 a 33.

O capítulo 5, a partir de informações colocadas no capítulo 4, identificou as lacunas dos processos na sua fase inicial e apresentou os resultados da fase atual, demonstrando que houveram muitas modificações que só puderam ser implementadas em função do BPM. Para facilitar a visualização das causas dos principais problemas de cada processo, foi elaborado um diagrama de Ishikawa que auxilia a identificação das lacunas e da causa-raiz do problema e colabora na tomada de decisão.

Dessa forma, o terceiro objetivo intermediário foi igualmente atingido, qual seja:

- Identificar as lacunas existentes nos processos no mapeamento inicial que provocaram as modificações trazidas pelo BPM.

Quanto à pergunta de pesquisa: “quais são as consequências do BPM nos processos de pensão por morte do Rioprevidência?”, cabe ressaltar que houve uma otimização dos processos e seus efeitos podem ser verificados por meio de informações quantificáveis.

O quadro abaixo resume as consequências identificadas em cada processo estudado.

PROCESSOS ANALISADOS	IMPACTO	CONSEQUÊNCIA
<b>Processo de Habilitação à Pensão</b>	Redução de inconsistências em <b>86%</b> desde o início do processo.	<b>Pensões pagas corretamente.</b>
		<b>Não há desperdício de dinheiro.</b>
		<b>Pensões pagas às pessoas que realmente devem receber.</b>
		<b>Base de pensão confiável, composta pelas parcelas corretas.</b>
<b>Processo de Revisão de Pensão</b>	Decréscimo de <b>80%</b> no número de demandas judiciais de revisão de pensão.	<b>Benefícios com valores reajustados em conformidade com a legislação.</b>
		<b>Economia de recursos, pois reduziu a movimentação do judiciário e da área jurídica do Fundo.</b>
<b>Processo de Auditoria de Benefícios</b>	Economia de <b>10%</b> em relação ao valor inicialmente pago ao grupo auditado.	<b>Retirada da folha de pagamento os pensionistas que não possuem mais direito à perceber o benefício.</b>

Figura 43 Resumo Consequência

Conforme se verifica, os resultados do BPM foram positivos para o Rioprevidência, pois resultaram em economia e conformidade.

Quanto ao processo de habilitação, a principal consequência se verifica na redução de erros de implantação (cálculos, análise de provas, beneficiários), que além de gerar maior conformidade ao processo, também gera economia ao Fundo, pois tem-se a certeza de o pagamento está sendo efetuado da forma adequada, sem desperdício de dinheiro público.

Já em relação ao processo de revisão, a principal consequência foi verificada na redução de ações judiciais. Não obstante, vale ressaltar que, por vezes, a conformidade deste processo gera aumento no valor dos benefícios e, conseqüentemente, na folha de pensão, já que os reajustes da paridade são efetivamente realizados. Entretanto, economiza-se com as ações judiciais que deixam de ser propostas e com o pessoal necessário para trabalhar na área jurídica da autarquia. Além disso, verifica-se o cumprimento adequado da legislação em vigor.

Por fim, o processo de auditoria revelou uma economia em 10% do valor inicialmente pago ao grupo auditado, o que corresponde a quase 65 milhões (sessenta e cinco milhões) de reais por ano, além de retirar da folha de pagamento, pensionistas que já não preenchiam os requisitos legais.

Ressalta-se, ainda que os processos analisados tiveram diferentes características com relação às ferramentas utilizadas para implementação, pois enquanto a habilitação utilizou o processo digital (ferramenta tecnológica) como meio para otimizar o processo e reduzir as falhas, os demais processos analisados apresentaram resultados positivos com simples alterações no fluxo, não sendo necessário grandes interferências da área de Tecnologia da Informação – TI.

Tal fato é importante porque atualmente existe uma variedade de ferramentas de TI disponíveis no mercado que não trazem retorno significativo para o negócio, pois não foram construídas de acordo com a necessidade daquela organização e não conseguem se adaptar aos diversos intervenientes de determinado processo (GONÇALVES, 2000a).

No que tange à auditoria de benefícios das “filhas maiores”, este foi integralmente realizado com a utilização de papel para materializar o processo e atingiu um excelente resultado na redução do passivo previdenciário. Não obstante, atualmente os processos de auditorias são executados por meio do processo digital para maior celeridade do mesmo.

Assim, o estudo demonstrou que as ferramentas tecnológicas podem auxiliar o BPM na otimização dos processos quando esses são bem selecionados. Porém, não são imprescindíveis para o alcance de resultados positivos.

As experiências relatadas contribuíram para o aprendizado, crescimento e amadurecimento tanto do corpo de gestores como dos demais servidores envolvidos no processo, além de prepararem todo Rioprevidência para os desafios futuros.

Portanto, percebe-se que a implantação de conceitos e práticas de BPM à rotina das organizações do setor público é capaz de gerar resultados relevantes para a Administração



Pública. Sendo assim, sugerem-se novos estudos das consequências do BPM nos demais regimes próprios de previdência estaduais para que seja possível comparar com o caso do Rio de Janeiro.

## 7. REFERÊNCIAS

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals -. BPM CBOK - **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio** - Corpo Comum de Conhecimento. 1ª edição, 2013.

ALMEIDA, Léo G. **Gerência de Processo**: mais um passo para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

ARMISTEAD, Colin; MACHIN, Simon. **Implications of business process management for operations management**. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17 Iss: 9. 1997

BALDAM, Roquemar L.; VALLE, Rogério A.B. do; PEREIRA, Humberto R.M.; HILST, Sérgio M.; ABREU, Maurício P.; SOBRAL, Valmir S. **Gerenciamento de processos de negócio**. São Paulo: Érica, 2007.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2006. Disponível em <http://pt.slideshare.net/sbarbara/a01-gestao-por-processos-visao-geral-v2>. Acesso em 25 de outubro de 2015.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 41, de 19 de dezembro de 2003. Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm)>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 47, de 5 de julho de 2005. Altera os arts. 37, 40, 195 e 201 da Constituição Federal, para dispor sobre a previdência social, e dá outras providências.

Disponível em <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm)>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 70, de 29 de março de 2012. Acrescenta art. 6º-A à Emenda Constitucional nº 41, de 2003, para estabelecer critérios para o cálculo e a correção dos proventos da aposentadoria por invalidez dos servidores públicos que ingressaram no serviço público até a data da publicação daquela Emenda Constitucional. Disponível em <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc70.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc70.htm)>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; SHORT, J. **The new Industrial Engineering: Information technology and business process redesign**. MIT Sloan Management Review, 1990;

DAVENPORT, Thomas H.; STODDARD, Donna B. **Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?**. Mis Quarterly. Vol. 18, No. 2, 1994. Disponível em <  
<http://www.jstor.org/stable/249760>>. Acesso em 09 de agosto de 2015.

DEMING, William Edwards. Quality, productivity and competitive position. Massachusetts Institute of Technology. 1982

DE MIRANDA, Silvânia Vieira. **A gestão da informação e a modelagem de processos**. Revista do Serviço Público, v. 61, n. 1, p. 97-112, 2014.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: Uma abordagem moderna da Administração**. São Paulo: Saraiva 2005.

GIAMBIAGI, Fabio; TAFNER, Paulo. Demografia a ameaça invisível: O dilema previdenciário que o Brasil se recusa a encarar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, maio-jun, p.20-29, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt; GODOI, Christiane Kleinübing et al (Org.). Estudo de Caso Qualitativo. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, jan-mar, 2000a.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, nº 4, out. / dez. 2000b.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation**. A Manifesto For Business Revolution. 1993. Disponível em < [https://moodle-res.unitec.ac.nz/pluginfile.php/192283/mod\\_resource/content/0/Reengineering\\_The\\_Corporation.pdf](https://moodle-res.unitec.ac.nz/pluginfile.php/192283/mod_resource/content/0/Reengineering_The_Corporation.pdf)>. Acesso em 09 de agosto de 2015.

HAMMER, Michael. **The process audit**. Harvard business review, v. 85, n. 4, p. 111, 2007.

HARRINGTON, H. James. et al. **Business process improvement workbook: documentation, analysis, design and management of business process improvement**. New York: McGraw-Hill, 1997.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOUY, Constantin; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. **Empirical research in business process management** – analysis of an emerging field of research. Business Process Management Journal, v. 16, n. 4, p. 619-661, 2010. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1108/14637151011065946>>. Acesso em 20 de novembro de 2015.

ISHIKAWA, Kaoru. **Guide to quality control**. Asian Productivity Organization. Quality Resources. Second Edition. 1982.

LOPES, Luis Tadeu Arraes Lopes; TORRES, Paulo Ricardo. Reengenharia - Calculando o Fracasso. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar-abr, 1995.

OMG, Object Management Group; PARIDA, R; MAHAPATRA, S, Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0, Books on Demand, 2011. Disponível em <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>>. Acesso em 20 de setembro de 2015.

PAIM, Rafael. **Gestão de Processos**. Rio de Janeiro. Bookman, 2009.

RIO DE JANEIRO. Decreto-Lei n. 83 de 30 de abril de 1975. Cria o Instituto de Previdência do Estado do Rio de Janeiro - IPERJ, define o regime previdenciário dos servidores do estado e do município do rio de janeiro e dá outras providências. Disponível em <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/5f26f86a751527ae032569ba00834b5f/c5b056b4653f766b03256b2f00727549?OpenDocument>>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

RIO DE JANEIRO. Lei n. 285, de 3 de dezembro de 1979. Dispõe sobre o regime previdenciário dos servidores públicos do estado e do município do rio de janeiro e dá outras providências. Disponível em <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/0/16c3718b5e3b70f3032565a6005d7d8b?OpenDocument>>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

RIO DE JANEIRO. Lei n. 959, de 27 de dezembro de 1985. Ressalva direitos de segurados do Instituto de Previdência do Estado do Rio de Janeiro - IPERJ - e de seus beneficiários, na forma que menciona. Disponível em <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/3410b91648ae0772032565540075415f?OpenDocument>>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

RIO DE JANEIRO. Lei n. 3189, de 22 de fevereiro de 1999. Institui o Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro – Rioprevidência e dá outras providências.

Disponível em  
<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/bc008ecb13dcfc6e03256827006dbbf5/f1051b4b5f2b485f0325680900665684?OpenDocument>>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

RIO DE JANEIRO. Lei n. 5109, de 15 de outubro de 2007. Dispõe sobre a extinção do Instituto de Previdência do Estado do Rio de Janeiro - IPERJ, ampliando as competências do Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro – Rioprevidência, e dá outras providências. Disponível em <  
<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/e9589b9aabd9cac8032564fe0065abb4/8ca9aff12c1a06888325737c005e9781?OpenDocument>>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

RIO DE JANEIRO. Lei n. 5260, de 11 de junho de 2008. Estabelece o regime jurídico próprio e único da previdência social dos membros do poder judiciário, do ministério público, da defensoria pública, do tribunal de contas e dos servidores públicos estatutários do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Disponível em <  
<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/bc008ecb13dcfc6e03256827006dbbf5/41862aadf307d4b183257466005fd203?OpenDocument>>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

RIO DE JANEIRO. Lei Complementar n. 132 de 25 de novembro de 2009. Dispõe sobre o plano de cargos e remunerações do Fundo Único de Previdência Social do Estado do Rio de Janeiro – Rioprevidência e dá outras providências. Disponível em <  
<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/bc008ecb13dcfc6e03256827006dbbf5/fa76024275207c038325768e00705900?OpenDocument>>. Acesso em 02 de novembro de 2015.

RIOPREVIDÊNCIA. **Relatório de Governança**. 2º trimestre de 2012. Disponível em <  
[https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/cs/groups/public/documents/document/cnbf/mdax/~edisp/rp\\_001043.pdf](https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/cs/groups/public/documents/document/cnbf/mdax/~edisp/rp_001043.pdf)>. Acesso em 01 de maio de 2015.

RIOPREVIDÊNCIA. **Relatório de Governança**. 4º trimestre de 2014. Disponível em <  
[https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/cs/groups/public/documents/document/cnbf/mda3/~edisp/rp\\_007990.pdf](https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/cs/groups/public/documents/document/cnbf/mda3/~edisp/rp_007990.pdf)>. Acesso em 01 de maio de 2015.

RIOPREVIDÊNCIA. **Relatório de Governança**. 2º trimestre de 2015. Disponível em < [https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/cs/groups/public/documents/document/cnbf/mda5/~edisp/rp\\_009590.pdf](https://www.rioprevidencia.rj.gov.br/cs/groups/public/documents/document/cnbf/mda5/~edisp/rp_009590.pdf) >. Acesso em 01 de maio de 2015.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia. São Paulo: Makron, 1994.

SGANDERLA, Kelly. Um guia para iniciar estudos em BPMN (I): Atividades e sequência. Publicado em 19 de novembro de 2012. Disponível em < <http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-i-atividades-e-sequencia/> >. Acesso em 20 de setembro de 2015.

SGANDERLA, Kelly. Um guia para iniciar estudos em BPMN (II): Gateways. Publicado em 27 de novembro de 2012. Disponível em < <http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-ii-gateways/> >. Acesso em 20 de setembro de 2015.

SGANDERLA, Kelly. Um guia para iniciar estudos em BPMN (III): Eventos de Início e Fim. Publicado em 3 de dezembro de 2012. Disponível em < <http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iii-eventos-de-inicio-e-fim/> >. Acesso em 20 de setembro de 2015.

SGANDERLA, Kelly. Um guia para iniciar estudos em BPMN (IV): Eventos Intermediários. Publicado em 10 de dezembro de 2012. Disponível em < <http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iv-eventos-intermediarios/> >. Acesso em 20 de setembro de 2015.

SGANDERLA, Kelly. Um guia para iniciar estudos em BPMN (V): Subprocessos. Publicado em 18 de dezembro de 2012. Disponível em < <http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-v-subprocessos/> >. Acesso em 20 de setembro de 2015.

SGANDERLA, Kelly. Um guia para iniciar estudos em BPMN (VI): Swimlanes e Artefatos. Publicado em 2 de janeiro de 2013. Disponível em < <http://blog.iprocess.com.br/2013/01/um->

guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-vi-swimlanes-e-artefatos/>. Acesso em 20 de setembro de 2015.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. Business process management: the third wave. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. BPM's The Third Wave. Disponível em: <<http://www.fairdene.com/processes/BPTrendsMay2003BPM3SmithFingar.pdf>>. Acesso em 20 de novembro de 2015.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, n. 3, p. 20-28, set/2009.

TREGGAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Estabelecendo o escritório de processos**. Rio de Janeiro. Elo Group. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.