

## **GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O PROJETO DE REDESENHO DO PROCESSO DE APOSENTADORIA NA PREFEITURA DE FORTALEZA**

*PROCESS MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE REDESIGN PROJECT OF THE RETIREMENT PROCESS IN THE MUNICIPALITY OF FORTALEZA*

**GILMARA VENÂNCIO DE SOUZA PARANHOS ORCIOLI**

**JANAINA DOS SANTOS BENVINDO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DA UFC

### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP pelo apoio dado, propiciando esta pesquisa

## **GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O PROJETO DE REDESENHO DO PROCESSO DE APOSENTADORIA NA PREFEITURA DE FORTALEZA**

### **Objetivo do estudo**

Investigar os impactos gerados pelo redesenho do processo de aposentadoria na gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Fortaleza

### **Relevância/originalidade**

Organizações públicas aspiram eficiência transparente, mas enfrentam obstáculos como hierarquias e mudanças culturais na adoção de modelos de gestão do setor privado. Este estudo oferece um modelo para superar essas barreiras e implementar melhorias.

### **Metodologia/abordagem**

Este estudo adota uma metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa descritiva. Utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado para coletar dados e a análise de conteúdo para sua interpretação.

### **Principais resultados**

Os resultados mostram melhoria na eficiência da aposentadoria pós-redesenho, com tempo reduzido para concessão, aumentando agilidade e eficácia no serviço pela PMF. Identificaram-se oportunidades de melhorias na gestão de pessoas, para melhor experiência dos servidores e da administração pública.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

As contribuições teóricas residem na aplicação de modelos teóricos do setor privado na administração pública, buscando extrair lições aprendidas desse processo.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

As contribuições sociais deste estudo estão na economia de recursos proporcionada pelo redesenho, possibilitando que esses recursos sejam direcionados para benefícios da comunidade.

**Palavras-chave:** Gestão por Processos, Aposentadoria, Redesenho do Processo, Gestão de projetos, administração pública

*PROCESS MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE REDESIGN PROJECT OF THE RETIREMENT PROCESS IN THE MUNICIPALITY OF FORTALEZA*

**Study purpose**

Investigate the impacts generated by the redesign of the retirement process on human resources management at the Municipality of Fortaleza.

**Relevance / originality**

Public organizations strive for transparent efficiency but face obstacles such as hierarchies and cultural shifts in adopting private sector management models. This study provides a model to overcome these barriers and implement improvements.

**Methodology / approach**

This study adopts a case study methodology with a descriptive qualitative approach. A semi-structured interview guide was used to collect data and content analysis for its interpretation.

**Main results**

The results demonstrate improvement in retirement efficiency post-redesign, with reduced time for approval, increasing agility and effectiveness in the service by the PMF. Opportunities for improvements in people management were identified for a better experience for both employees and public administration.

**Theoretical / methodological contributions**

The theoretical contributions reside in the application of theoretical models from the private sector in public administration, seeking to extract lessons learned from this process.

**Social / management contributions**

The social contributions of this study lie in the resource savings generated by the redesign, enabling these resources to be directed towards community benefits.

**Keywords:** Process Management , Retirement, Process Redesign, Project Management, Public Administration

## **GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O REDESENHO DO PROCESSO DE APOSENTADORIA NA PREFEITURA DE FORTALEZA**

### **1 Introdução**

Em um mundo em constante transformação, as organizações são percebidas como sistemas complexos compostos por vários elementos interligados, tais como recursos, processos e tecnologias. Para enfrentar os desafios singulares que enfrentam, torna-se vital que essas entidades adotem abordagens e estruturas de gestão capazes de lidar eficazmente com tais desafios. Na era digital atual, em particular, é de suma importância incorporar métodos inovadores que possam alinhar os objetivos de uma organização. Nesse contexto, a gestão de processos emerge como uma ferramenta indispensável que não apenas estimula melhorias contínuas, mas também impulsiona a excelência dentro das organizações. Ela representa um componente crucial para atingir os objetivos estabelecidos e, ao mesmo tempo, aprimorar a eficiência, eficácia e produtividade global (Florián et al., 2022).

Ao longo dos anos, tem-se observado um crescente reconhecimento da importância da gestão por processos para as organizações. Nesse contexto, torna-se evidente que o modelo de gestão tradicional, pautado em estruturas rígidas e hierarquias verticais, não se coaduna com as demandas do mundo contemporâneo. Gradualmente, as organizações têm trilhado o caminho da redução dos níveis hierárquicos, buscando adaptar-se às exigências de um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e interconectado (Ramos, 2016).

A administração pública está imersa em um processo contínuo de modernização, impulsionado pela aplicação das inovações científicas e tecnológicas ocorridas ao longo do século XX (Gonçalves, 2010). Nesse sentido, com a intenção de atender o nível de exigência da população, proveniente dos avanços tecnológicos e da disseminação das mídias sociais, assim como os requisitos da gestão pública, impulsionados pelo aumento do acesso à informação e ao conhecimento nas organizações-governamentais, a Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF), por meio dos seus órgãos e entidades, principalmente por meio da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), vem procurando atingir níveis de qualidade e eficiência no exercício de suas funções.

A SEPOG, órgão responsável pelas políticas corporativas da PMF para todo o município no que se refere à gestão de pessoas, gestão de aquisições, gestão de logística, gestão do patrimônio de bens móveis e imóveis e gestão de tecnologia da informação, tratou de inserir em sua matriz funcional uma área de gestão e modernização organizacional para cuidar, principalmente, da adequação das estruturas organizacionais, e da melhoria de processos corporativos.

De acordo com Araújo (2010), a velocidade nas ações, soluções rápidas e busca da excelência são elementos que a gestão por processos pode alcançar desde que seja mobilizada por profissionais competentes, pois há pouco tempo para falhas e indecisões. Em razão disso, emergiu na PMF a necessidade de mapear e redesenhar processos corporativos com objetivo de reduzir tempo e eliminar gargalos. O estudo de caso em análise refere-se ao redesenho de um processo de suporte da área de gestão de pessoas – o processo de aposentadoria.

O redesenho do processo quando bem planejado não implica em intempéries na sua implantação. Para Shiba *et al.*, (1997), qualquer atividade pode ser melhorada quando sistematicamente se investe em planejar a melhoria, compreender a prática atual, implementar as soluções, analisar o resultado, suas causas e reiniciar o ciclo novamente.

As organizações públicas enfrentam constantes exigências para melhorar sua eficiência de forma transparente, por meio da monitorização e do controle de resultados. Entretanto, características típicas do setor público, como hierarquias rígidas e mudanças

políticas e culturais, representam barreiras significativas para a aplicação de modelos de gestão adotados pelo setor privado (Motta, 2013). Neste sentido, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: quais os impactos do redesenho do processo de aposentadoria para a gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Fortaleza?

Para tanto, o objetivo geral do estudo é investigar os impactos gerados pelo redesenho do processo de aposentadoria na gestão de pessoas da Prefeitura Municipal de Fortaleza. Os objetivos específicos do estudo são: (a) relacionar as etapas do processo de aposentadoria vigente e proposto, e demonstrar os principais gargalos, mapa de relacionamentos e atores envolvidos; (b) Avaliar o efeito do redesenho no tempo necessário para conceder a aposentadoria, medindo o intervalo entre a abertura do processo e a emissão do título; (c) identificar os na implantação do redesenho para identificar oportunidades de melhorias.

Este estudo é organizado em cinco seções, além desta introdução. Primeiramente, na revisão teórica, abordou-se a temática da aposentadoria no contexto da administração pública e a gestão por processos. Na sequência, são discutidos os principais procedimentos metodológicos adotados. Por último, são expostos os resultados e as conclusões.

## **2 Referencial teórico**

Esta seção tem como objetivo apresentar o referencial teórico do presente estudo, abordando inicialmente a transição para a aposentadoria na administração pública, seguida pela apresentação do processo de aposentadoria do município de Fortaleza e por fim, a exploração dos conceitos fundamentais da gestão por processos.

### **2.1 A aposentadoria na administração pública**

A transição da vida profissional para a aposentadoria traz consigo uma variedade de obstáculos e descobertas. O progresso científico e tecnológico, juntamente com os avanços nos sistemas de saúde e o aumento da expectativa de vida, requerem uma reflexão mais profunda sobre o envelhecimento e a construção de projetos pessoais durante essa fase. Tópicos como bem-estar, saúde, seguridade social e gestão financeira ganham relevância, demandando um maior investimento no desenvolvimento de habilidades que possibilitem enfrentar esse período com mais eficácia (Costa et al., 2024).

Os servidores públicos fazem parte de um Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), e como tal possuem regras e definições próprias para cada espécie de aposentadoria, nas quais estão expressas no art. 40, *caput*, da Constituição Federal de 1988. É vital destacar o papel crucial de uma abordagem estratégica na administração de recursos humanos em uma empresa, com especial ênfase no cuidado, na promoção da saúde e no estímulo ao desenvolvimento dos colaboradores, especialmente daqueles que estão nas fases finais de suas carreiras (Dantas; Oliveira, 2014). Entende-se por aposentadoria como o benefício previdenciário por excelência; representado por uma conquista social, consistindo em amparo financeiro que se estende aos que atuam na esfera pública e privada em função de idade ou invalidez.

Em suma, denota o “[...] afastamento (de um trabalhador) do serviço ativo, após completar os anos estipulados em lei para exercício de atividade ou, antes deste prazo, por invalidez”, conforme Tavares (2012, p. 141). Segundo Di Pietro (2019) A aposentadoria é o benefício de remuneração que garante ao funcionário público o direito de se afastar do trabalho, sendo assegurado em situações de invalidez, ao atingir uma certa idade ou ao cumprir um conjunto de condições que combinam tempo de serviço, idade mínima e período de contribuição.

A preparação para a aposentadoria não é apenas uma obrigação individual, mas sim uma responsabilidade que envolve tanto a instituição quanto o funcionário. Ambos devem

dedicar tempo e recursos para explorar e implementar estratégias que garantam uma transição suave para essa nova fase da vida. Esse processo requer uma abordagem colaborativa, na qual ambas as partes trabalham juntas para identificar as necessidades, traçar metas e encontrar soluções que promovam uma experiência de aposentadoria gratificante e significativa. Essa corresponsabilidade é fundamental para garantir que o colaborador se sinta apoiado e preparado para essa importante transição (Girardi, 2015).

Cumprir destacar que a origem da aposentadoria no Brasil está ligada ao direito alemão, quando por volta de 1889 no governo do Chanceler alemão Otto Von Bismarck, “[...] se estabeleceu um sistema nacional assegurando o pagamento de uma pensão aos trabalhadores do comércio, indústria e agricultura que tivessem mais de 70 anos”, com a finalidade de contradizer as ideias socialistas da época. (Tavares, 2012, p 63).

## **2.2 O processo de aposentadoria no município de Fortaleza**

O processo de aposentadoria no município foi redesenhado no início de 2015, oportunidade em que foram definidos seus indicadores de desempenho, focando o tempo de realização e não conformidade. Mas, a sua implantação ocorreu somente em 2017, após a publicação do Decreto nº 14.014 “A”, de 12 de maio de 2017, o qual exigiu que a concessão da aposentadoria no município fosse operacionalizada por meio de sistema informatizado, intitulado de Sistema de Aposentadoria.

Antes do redesenho do processo de aposentadoria, a demora pela quantidade de servidores aguardando a concessão do benefício, gerou em dezembro de 2017 um estoque de 1.800 processos. Além do mais, os servidores eram afastados com 60 dias, porém, permaneciam na folha de pagamento representando uma despesa de R\$ 8 milhões mensais. A espera do servidor pela conclusão do processo era de 2 a 6 anos e a Prefeitura ficava impedida de preencher a vaga. Com o novo fluxo, o servidor cujos requisitos estejam plenamente atendidos, poderá aposentar-se em até 60 dias, gerando vacância do cargo.

Bresser-Pereira e Spink (2015) assinalam que a administração pública brasileira historicamente vem evoluindo, tendo como base inicial a administração patrimonialista, passando pela burocrática e dirigindo-se à gestão pública gerencial, a qual possui ênfase no cliente, ou seja, no cidadão como um beneficiário dos serviços e produtos das instituições públicas. Portanto, esse novo modelo de gestão busca a descentralização das ações organizacionais, o controle do desempenho organizacional por meio de indicadores de desempenho e a delegação de responsabilidade aos gestores públicos, convergindo para o conceito de gestão por resultados.

Assim, a gestão do Processo de Aposentadoria da PMF compete à SEPOG, através da Coordenadoria de Gestão Estratégica de Pessoas (COGESP), que realiza as auditorias do processo por amostragem, as concessões de aposentadoria e monitora os indicadores de desempenho e as metas estabelecidas, por meio do sistema informatizado, visando o aperfeiçoamento contínuo do processo.

## **2.3 Gestão por processos**

A relevância da gestão por processos tem se destacado progressivamente no contexto organizacional ao longo do tempo. As organizações têm reconhecido que seus modelos tradicionais de gestão, fundamentados em estruturas hierárquicas rígidas e orientados por funções, não estão em sintonia com as demandas do mundo contemporâneo. Gradualmente, elas têm direcionado seus esforços para uma redução dos níveis hierárquicos, em busca de uma maior flexibilidade e adaptação às exigências do ambiente empresarial atual (Ramos, 2016).

Na perspectiva para uma gestão por processos eficiente, uma das primeiras medidas da organização é identificar os seus processos, principalmente aqueles considerados os mais importantes, ou seja, os processos de negócios ou finalísticos. Em modelos clássicos de categorização, os processos são classificados por primários, de suporte e de gerenciamento *Association of Business Process Professionals* (ABPMP, 2013).

Os processos primários ou finalísticos são processos que visam agregar valor ao cliente e demais partes interessadas. Já os processos de suporte são os que dão apoio aos processos finalísticos, tendo como atributo a entrega de valor para outros processos, com a finalidade de aumentar a capacidade de realização dos processos primários. Quanto aos processos de gerenciamento, estes têm como finalidade gerir a carteira de processos da organização, realizando monitoramento e controle sistemático por meio de indicadores de desempenho (ABPMP, 2013; Ramos, 2016; Gonçalves, 2000).

O propósito do mapeamento de processos é colocar de forma clara todas as etapas de um processo através de fluxograma, tornando sua compreensão mais ágil e dinâmica. Isso é o que chamamos de mapeamento da situação atual, onde se demonstra como é realizado, quem são os responsáveis, quais são as maiores dificuldades, fragilidades e oportunidades de melhoria (Campos, 2014).

A concepção do processo visa a representar graficamente a situação presente, apresentando uma sequência ordenada de atividades, destacando as tomadas de decisão e relacionando as áreas de interface, com o propósito de fornecer um produto ou serviço ao cidadão. Esta fase assume relevância singular, pois é a partir dela que se torna possível formular propostas de aprimoramento (Ramos, 2016).

Após a identificação das lacunas e a análise das potenciais áreas de aprimoramento, o redesenho emerge como um imperativo vital, tanto para a entidade encarregada de sua implementação quanto para os destinatários finais. Segundo a ABPMP (2013), o redesenho representa uma otimização do processo, por meio da implementação de melhorias resultantes da racionalização, revisão ou reestruturação dos fluxos de trabalho.

No âmbito organizacional, a utilização do mapeamento ou modelagem de processos traz resultados significativos para a gestão de seus produtos/serviços, eliminando falhas, corrigindo deficiências, reduzindo custos e propiciando a elaboração de plano de ações para aplicação de melhorias em todo o fluxo de trabalho. Tal como ressalta Cunha (2012, p.12), “é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar resultados pretendidos numa organização institucional”.

### **3 Metodologia**

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso quanto ao método utilizado, adotando uma abordagem descritiva com enfoque qualitativo, conduzido na Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG) e no Instituto de Previdência do Município (IPM), respectivamente, órgãos da administração direta e indireta do município de Fortaleza, no estado do Ceará. As pesquisas descritivas buscam elucidar os fatos e fenômenos de uma realidade específica, fornecendo informações sobre o problema definido para investigação (TRIVIÑOS, 2008).

Conforme Sampieri *et al.*, (2013), a pesquisa de campo demandou uma imersão completa no objeto de estudo, requerendo uma abordagem qualitativa para análise, dada sua viabilidade para a obtenção das informações necessárias para identificar os benefícios decorrentes do redesenho do processo de aposentadoria na PMF. A coleta de dados foi realizada entre maio e junho de 2018, por meio de entrevistas conduzidas com quatro profissionais da equipe da SEPOG (Coordenador, Gerente e Analistas de Sistemas) e um

profissional da equipe do IPM (Coordenador). Para preservar a confidencialidade dos participantes e evitar qualquer constrangimento, suas identidades foram mantidas em sigilo.

Foram realizadas entrevistas de forma individual, conforme a disponibilidade de cada participante, utilizando um questionário composto por 10 perguntas. Este questionário foi adaptado a partir do estudo de Oliveira *et al.*, (2016), que aborda a gestão por processos em organizações públicas. Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e consolidadas para análise e discussão dos resultados.

Para identificar cada profissional participante da entrevista, foi atribuída a eles uma designação, utilizando a letra "E" seguida por um número ordinal, indicando a fase e a duração de sua atuação no Processo de Aposentadoria da PMF, conforme o Quadro 1.

Entrevistado	Fase/área que atua	Tempo de atuação
E5	Exposição de motivos	22 anos
E1	Gestão do negócio	1 ano e 4 meses
E2	Redesenho/Monitoramento da Implantação	2 anos
E3	Redesenho/Monitoramento da Implantação	3 anos
E4	Implantação do processo	2 anos

Quadro 1 – Perfil dos profissionais envolvidos na entrevista

No que se refere à extensão de participação no processo de aposentadoria, os profissionais envolvidos na entrevista relataram períodos que variam de 1 a 22 anos. Prosseguindo com a descrição das funções dos entrevistados dentro do processo de aposentadoria, em termos de fase, etapa ou área de atuação, os entrevistados E2 e E3 indicaram envolvimento no redesenho do processo e no monitoramento da implantação. Por sua vez, o entrevistado E1 está responsável pela gestão da área de negócio, enquanto o E4 se concentra na implantação do processo, e o E5 se dedica à apresentação dos motivos.

#### 4 Análise dos resultados

Nesta seção apresentados e discutidos os resultados da presente pesquisa.

##### 4.1 Descrição dos Elementos do Processo

O processo de aposentadoria, após o seu redesenho, tramita virtualmente pelo órgão/entidade de origem do servidor, Instituto de Previdência do Município (IPM), Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), Secretaria Municipal de Governo (SEGOV), Procuradoria Geral do Município (PGM) e Tribunal de Contas do Município (TCM), sendo constituído pelos subprocessos especificados no Quadro 2.

Elementos do processo			
Subprocesso	Título	Responsável	Objetivo
A1	Análise de requisitos	Área de Gestão de Pessoas do órgão/entidade de origem do servidor	Análise dos requisitos estabelecidos na legislação pertinente para o caso de aposentadoria voluntária
A2	Agendamento servidor	Área de Gestão de Pessoas do órgão/entidade de origem do servidor	Agendamento para início do processo nos casos de aposentadoria compulsória e por invalidez
B	Abertura do processo	Área de Gestão de Pessoas do órgão/entidade de origem do servidor	Referente à documentação que o servidor deve apresentar para efeito de qualquer tipo de aposentadoria

Elementos do processo			
Subprocesso	Título	Responsável	Objetivo
C	Instrução do processo (documentos básicos)	Área de Gestão de Pessoas e do Gestor da área de pessoas do órgão/entidade de origem do servidor	Referente à instrução do processo, notadamente no que se relaciona à validação da documentação requerida para aposentadoria
D	Análise e validação da exposição de motivos	Diretoria de Previdência Social, através da Gerência de Concessão de Previdência do IPM	Referente à análise e exposição de motivos, cálculo e validação do processo
E	Análise, emissão, validação e assinatura do título de aposentadoria	Procuradoria Jurídica e Superintendente do IPM	Referente à análise, emissão, validação e assinatura do título de aposentadoria
F	Análise, emissão, validação e assinatura do título de aposentadoria	Coordenadoria Jurídica e Secretário da SEPOG	Análise e validação do título de aposentadoria
G	Publicação	SEGOV	Publicação do título de aposentadoria no Diário oficial do município (DOM)
H	Implantação do título de Aposentadoria	Diretoria de Previdência Social, através da Gerência de Controle de Pagamento e Pensão do IPM	Implantação do título de aposentadoria
I1	Formalização do processo físico	Diretoria de Previdência Social, através da Gerência de Concessão de Previdência do IPM	Formalização do processo físico
I2	Instrução do processo (documentos complementares)	Área de Gestão de Pessoas do órgão/entidade de origem do servidor	Referente à instrução do processo, no que se relaciona à documentação complementar requerida para aposentadoria
J	Avaliação	Diretoria de Previdência Social, através da Gerência de Concessão de Previdência do IPM	Referente a avaliação do processo como um todo

Quadro 2 - Elementos do processo

#### 4.1.1 Indicadores e Metas de Desempenho do Processo

O Processo de Aposentadoria é gerenciado mediante monitoramento de dois indicadores, conforme o descrito no Quadro 3.

Tempo de tramitação do processo				
Subprocesso	Fase	Responsável		Meta (dias úteis)
C	Instrução do processo (documentos básicos)	Área de Gestão de Pessoas (16 dias)	Secretário do órgão/entidade de origem do servidor (2 dias)	18
D	Análise e validação da exposição de motivos	Gerência de Concessão de Previdência do IPM (6 dias)	Diretoria de Previdência Social (2 dias)	8
E	Análise, emissão, validação e assinatura do título de	Área Jurídica (4 dias)	Superintendente do IPM (2 dias)	6

Tempo de tramitação do processo				
Subprocesso	Fase	Responsável		Meta (dias úteis)
	aposentadoria			
F	Análise, emissão, validação e assinatura do título de aposentadoria	Área Jurídica (6 dias)	Superintendente da SEPOG (2 dias)	8
H	Implantação do título de Aposentadoria	Diretoria de Previdência Social,	Gerência de Controle de Pagamento e Pensão do IPM	Implantar os títulos de aposentadoria cadastrados até o dia 10 do mês na folha do primeiro dia útil do mês subsequente

Quadro 3 - Tempo de tramitação do processo de aposentadoria

- Tempo de concessão, referente ao tempo com marcações definidas para cada etapa de tramitação;
- Não conformidade, referente à devolução de processos por incorreção e registro dos respectivos motivos, aplicada aos subprocessos D, E e F. As não conformidades, são caracterizadas pelo retorno do processo para as fases anteriores.

#### 4.1.2 Operacionalização dos Procedimentos

Os procedimentos para concessão de aposentadoria são operacionalizados no Sistema de Aposentadoria, disponibilizado em ambiente web, agregando as funcionalidades de tramitação virtual e assinatura digital do Título de Aposentadoria, o que confere maior agilidade ao processo e atendimento aos requisitos ecológicos, pela não utilização de papel. O sistema é operacionalizado em vários níveis. O Quadro 4, a seguir, demonstra os perfis dos usuários, conforme suas competências:

Perfis do sistema de aposentadoria	
Órgão	Perfis
Origem	Área de gestão de pessoas/Gestor da área de pessoas
IPM	Gerente de Concessão de Previdência/Diretor de Previdência Social/Advogado da Procuradoria Jurídica/Procurador Jurídico/Superintendente
SEPOG	Advogado da Coordenadoria Jurídica/Gestor da área jurídica/Secretário
SEGOV	Coordenador de Atos e Publicações Oficiais

Quadro 4 - Perfis do Sistema de Aposentadoria

Cada perfil demonstrado no Quadro 4 tem acesso a um nível de informações, dessa forma, vale ressaltar que nenhum dos perfis elencados, detem todas as informações do processo, garantindo assim confiabilidade na guarda das informações.

## 4.2 O Mapeamento do Processo vigente (AS IS)

A SEPOG por intermédio da Coordenadoria de Gestão e Modernização Organizacional (COGEM), juntamente com a Coordenadoria Jurídica (COJUR) e um grupo de servidores do IPM reavaliaram o processo de aposentadoria institucionalizado pela Lei Complementar nº 157/2013 com o propósito de estabelecer as etapas que o compõem, levantar os documentos exigidos e identificar os entraves que causavam morosidade durante sua tramitação até a obtenção do resultado. O IPM é uma autarquia vinculada à SEPOG, responsável pela previdência social (PREVIFOR), atendimento pericial (perícia médica) e assistência médica (IPM saúde) dos servidores municipais.

Neste sentido, foram mapeados os fluxos do macroprocesso da aposentadoria nas modalidades (compulsória, por invalidez e voluntária), conforme definidos na Lei Complementar nº 157/2013, com seus processos e subprocessos, ao tempo em que foi elaborado o *check list* de documentos necessários à concessão do benefício e realizadas análises para identificação dos pontos críticos - desde a abertura do processo até a emissão do respectivo ato, bem como a definição de tempos ideais para a execução de cada etapa.

Nos vários níveis de detalhes se revelam as informações sobre os processos. O nível mais alto exhibe o processo como abstração, que representa a orquestração (visão lógica) de atividades (visão física) onde o trabalho e o fluxo de trabalho ocorrem (ABPMP, 2013).

Para (Jeston, 2014; Lin *et al.*, 2002) espera-se obter como resultados da modelagem do estado atual: a) O modelo do processo atualmente em uso; b) Métricas apropriadas e suficientes para estabelecer uma base para futuras medidas de melhorias de processos; c) Métricas e documentação do atual desempenho do processo; d) Documentação do que está funcionando bem e do que precisa melhorar; e) Identificação dos itens mais significativos e de rápido retorno, que podem ser facilmente implementados; f) Relatório por fase, com custo das atividades, tempos, competências, relações, agentes, itens de controle, normas, leis, conceitos, desvios, etc. O Quadro 5 descreve o fluxo do processo administrativo de concessão de aposentadoria da PMF, antes do redesenho.

**Fluxo do processo administrativo de concessão de aposentadoria da PMF**

1. UNIP (Secretaria de origem)	1.1. Instrui o processo
	1.2. Encaminha o processo ao Protocolo (IPM)
2. PROTOCOLO (IPM)	2.1. Recebe o processo
	2.2. Encaminha ao DPS (IPM)
3. DPS (IPM)	3.1. Recebe o processo
	3.2. Encaminha o processo à Concessão de Aposentadoria.
4. CONCESSÃO DE APOSENTADORIA (IPM)	4.1. Recebe o processo
	4.2. Analisa a documentação anexa ao processo
	* O processo contém toda a documentação necessária?
	SIM
	4.3. Elabora a exposição de motivos
	4.4. Encaminha o processo a Procuradoria Jurídica (IPM)
5. PROCURADORIA JURÍDICA (IPM)	NÃO
	4.5. Encaminha para a Secretaria de origem para anexar a documentação faltante
	5.1. Recebe o processo
	5.2. Analisa o processo e elabora o parecer
6. DPS (IPM)	5.3. Encaminha o processo ao DPS (IPM)
	6.1. Recebe o processo
7. CONCESSÃO DE APOSENTADORIA (IPM)	6.2. Encaminha o processo à Concessão de Aposentadoria (IPM)
	7.1. Recebe o processo
	7.2. Elabora o Título Provisório de Aposentadoria

<b>Fluxo do processo administrativo de concessão de aposentadoria da PMF</b>	
	7.3. Encaminha o processo ao DPS (IPM)
8. DPS (IPM)	8.1. Recebe o processo
	8.2. A Diretora assina o Título Provisório de Aposentadoria.
	8.3. Encaminha o processo à Superintendência (IPM)
9. SUPERINTENDÊNCIA (IPM)	9.1. Recebe o processo
	9.2. O Superintendente assina o Título Provisório de Aposentadoria
	9.3. Encaminha o processo à SEPOG
10. SEPOG	10.1. Recebe o processo
	10.2. O Secretário assina o Título Provisório de Aposentadoria
	10.3. Encaminha para a SEGOV para publicação do Título Provisório de Aposentadoria
11. SEGOV	11.1. Recebe o processo.
	11.2. Publica o Título Provisório de Aposentadoria no DOM.
	11.3. Encaminha o processo ao DPS (IPM).
12. DPS (IPM)	12.1. Recebe o processo
	12.2. Encaminha o processo ao Controle de Pagamento (IPM) para implantação do Título Provisório de Aposentadoria
13. CONTROLE DE PAGAMENTO (IPM)	13.1. Recebe o processo
	13.2. Implanta o Título Provisório de Aposentadoria
	13.3. Encaminha o processo ao DPS (IPM)
14. DPS (IPM)	14.1. Recebe o processo
	14.2. Encaminha para a PGM para o parecer final nos termos da lei nº 157 de 19/12/2013
15. PGM	15.1. Recebe o processo.
	15.2. Elabora o parecer final
	15.3. Retorna o processo ao DPS (IPM)
16. DPS (IPM)	16.1. Recebe o processo
	16.2. Encaminha o processo à Concessão de Aposentadoria (IPM)
17. CONCESSÃO DE APOSENTADORIA (IPM)	17.1. Recebe o processo
	17.2. Elabora o Título Definitivo de Aposentadoria conforme o parecer da PGM
	17.3. Encaminha o processo ao DPS (IPM)
18. DPS (IPM)	18.1. Recebe o processo
	18.2. A Diretora assina o Título Definitivo de Aposentadoria
	18.3. Encaminha o processo à Superintendência do IPM
19. SUPERINTENDÊNCIA (IPM)	19.1. Recebe o processo
	19.2. O Superintendente assina o Título Definitivo de Aposentadoria
	19.3. Encaminha o processo à SEPOG para assinatura do Secretário
20. SEPOG	20.1. Recebe o processo
	20.2. O Secretário assina o Título Definitivo de Aposentadoria
	20.3. Encaminha o processo para à SEGOV
21. SEGOV	21.1. Recebe o processo
	21.2. Publica o Título Definitivo de Aposentadoria.
	21.3. Encaminha o processo ao DPS (IPM)
22. DPS (IPM)	22.1. Recebe o processo
	22.2. Encaminha o processo ao TCM para homologação
23. TCM	23.1. Recebe o processo
	23.2. Elabora a homologação (acórdão) do Título Definitivo de Aposentadoria
	23.3. Encaminha o processo ao DPS (IPM)
24. DPS (IPM)	24.1. Recebe o processo
	24.2. Encaminha o processo ao Controle de pagamento (IPM) para conhecimento do acórdão
25. Controle de Pagamento (IPM)	25.1. Recebe o processo
	25.2. Toma as providências cabíveis para o conhecimento do acórdão
	25.3. Encaminha o processo à microfilmagem (IPM)
26. Microfilmagem (IPM)	26.1. Recebe o processo
	26.2. Toma as providências cabíveis para o arquivamento do processo

Quadro 5 - Fluxo do processo de concessão de aposentadoria da PMF (antes do redesenho)

Uma vez mapeados os processos e identificadas as responsabilidades, os autores Roglio e Selig (1998) propõem a remodelagem dos processos por meio da implantação das melhorias consideradas necessárias. Assim, é possível verificar a percepção dos colaboradores envolvidos, bem como dos usuários finais do produto ou serviço acerca das modificações a serem implementadas nos processos (ROGLIO; SELIG, 1998).

#### 4.2 Redesenho do Processo (TO BE)

O redesenho do processo foi orientador para a informatização do processo de aposentadoria, resultando em inovação relativa à virtualização, certificação digital, automação de regras de negócio e integração entre sistemas afins, além de oportunizar a revisão da legislação sobre o tema abordado. A Figura 1 demonstra o mapa do processo, elaborado a partir do redesenho.

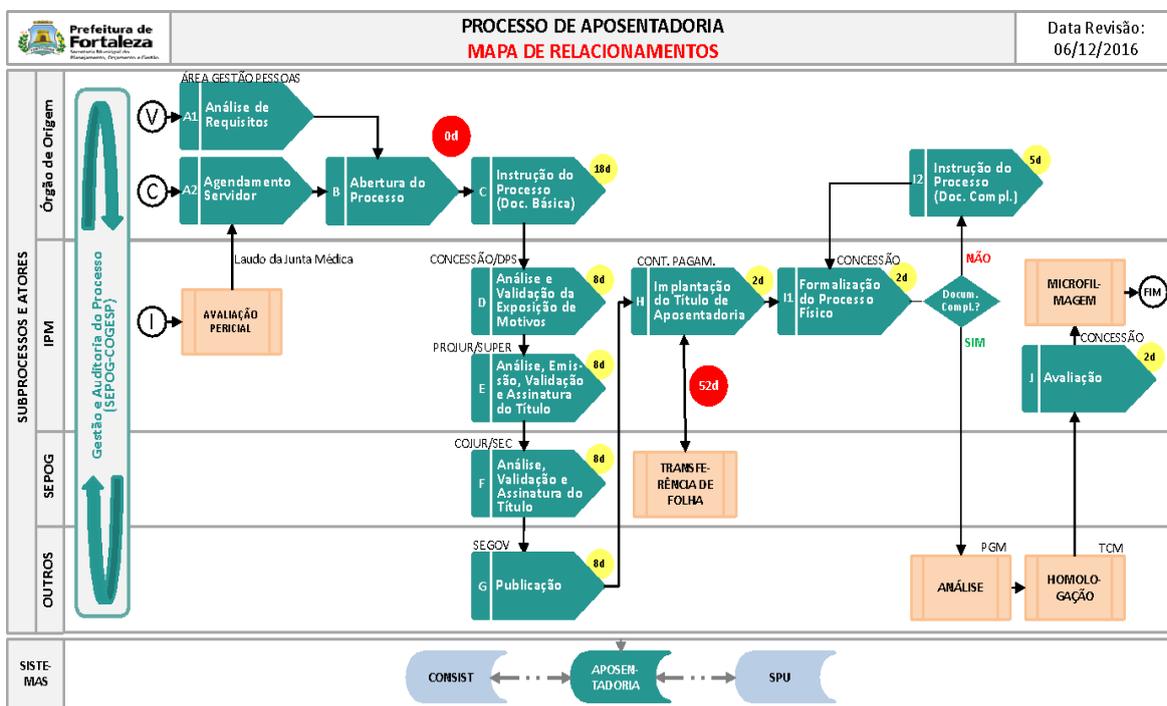


Figura 1 – Mapa de relacionamentos do processo de aposentadoria e os atores envolvidos.

O mapa do processo buscou reproduzir os desígnios da Complementar nº 157, de 19 de dezembro de 2013, demonstrando a articulação entre as atividades e a matriz de relacionamento entre os órgãos envolvidos. No contexto, emergiram as metas de agilização do processo e sua virtualização.

#### 4.4 Otimização do tempo no processo de aposentadoria

Em atendimento ao segundo objetivo específico deste estudo - avaliar o efeito do redesenho no tempo necessário para conceder a aposentadoria, medindo o intervalo entre a abertura do processo e a emissão do título - os entrevistados E1, E2, E3, E4 e E5, ao serem indagados, expressaram suas percepções iniciais, conforme discursos abaixo:

“[...] o Processo de Aposentadoria demorava em torno de três anos, para ser publicado e o servidor transferido ao IPA. Com o sistema online de aposentadoria o fluxo do processo foi ajustado, para que, em até 60 dias, o servidor tenha o título publicado e transferido.” (E1)

*“[...] antes do redesenho, os pontos mais críticos referiam-se ao tempo de ciclo do processo e ao controle do fluxo (como saber em que unidade administrativa o processo encontrava-se e que informações haviam sido agregadas?). Os desafios referem-se principalmente a resistência à mudança – processo passar a tramitar de forma automatizada com controle de tempo em cada unidade.” (E2)*

*“[...] o projeto de redesenho, efetivado em 2015, teve por objetivo avançar nas mudanças implementadas pela LC 157/2013, mediante consecução das seguintes melhorias: efetivação do afastamento no prazo legal de 60 dias, em cumprimento à LC 157/2013 e em atendimento às expectativas do servidor; desoneração da força-de-trabalho; maior segurança com a automação das regras de negócio e integração entre sistemas; maior celeridade do processo e redução de custos, mediante a implementação de virtualização e da certificação digital; melhoria na gestão do processo, mediante gerenciamento dos indicadores de desempenho. O maior desafio, já vencido parcialmente, refere-se ao gerenciamento/cobrança dos prazos definidos para cada etapa/ator do processo.” (E3)*

*“[...] a PMF levava uma média de dois anos para aposentar seus servidores antes do processo virtualizado, com as melhorias realizadas no processo conforme Decreto nº 14.014-A, de 12/05/2017 esse tempo foi reduzido bastante e chegará a 60 dias. Os desafios serão a implantação das fases PGM e TCE.” (E4)*

*“[...] Como melhorias esperava-se agilizar o processo de geração da Exposição de Motivos e o respectivo Título de Aposentadoria, além da diminuição da manipulação de pastas e documentos físicos. Como desafios esperados, tínhamos a natural necessidade de adequação dos usuários aos novos procedimentos viriam com o redesenho, além de compatibilização dos setores envolvidos com este processo.” (E5)*

Nesta perspectiva, todos os entrevistados apontaram como fator negativo a questão da morosidade para obtenção do título de aposentadoria antes do redesenho, resultando como maior desafio a resistência às mudanças trazidas pela virtualização do processo.

Para Bergue (2020), algumas posturas gerenciais podem ser utilizadas para minimizar as consequências da resistência à mudança, destacando o envolvimento de todos e o planejamento em maior nível de detalhes.

Na situação relatada, o Quadro 6, a seguir, propicia a comparação entre o tempo médio planejado e o tempo de efetiva realização dos processos de aposentadoria detalhado por fase, considerando tanto os processos publicados como os que estão em tramitação.

Prazo dos processos publicados			Tempo médio dos processos em tramitação		
Fase	Tempo em dias corridos		Fase	Tempo em dias corridos	
	Prazo planejado	Prazo realizado		Prazo planejado	Prazo realizado
Instrução (origem)	18	93	Instrução (origem)	18	87
An.Exp. Motivo (IPM)	8	41	An.Exp. Motivo (IPM)	8	6
An. Jur/Ass. Tit (IPM)	8	99	An. Jur/Ass. Tit (IPM)	8	40
An. Jur/Ass. Tit (SEPOG)	8	16	An. Jur/Ass. Tit (SEPOG)	8	22
Publicação (SEGOV)	8	7	Publicação (SEGOV)	8	20
			Implantação (IPM)	2	75
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>256</b>	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>250</b>

Quadro 6 – Tempo médio dos processos de aposentadoria por fase.

Observa-se que somente a fase de publicação está atingindo a meta estabelecida de até 8 dias de prazo. Todas as demais fases do processo extrapolaram os prazos definidos, destacando-se a fase de análise jurídica/assinatura do título a cargo do IPM, com registro de 99 dias em média, cerca de 12 vezes do tempo estabelecido em 8 dias. Nesta perspectiva, não foi possível identificar as razões que estão impactando neste atraso, podendo ser decorrente do

volume de trabalho da área jurídica do IPM o que possibilita uma análise em estudos futuros.

Vale salientar que 1.092 (hum mil e noventa e dois) processos foram abertos e válidos entre 2017 e 2018 e destes apenas 192 (cento e noventa e dois) tiveram o título publicado. Destes, apenas 4 (quatro) não registraram retorno de fase, evidenciando um alto índice de não conformidade (97%). Ainda em referência aos citados processos publicados, é importante destacar que 188 (cento e oitenta e oito) registraram retorno de fase, e dentre eles (quarenta e um) processos que representam 22% do conjunto, retornaram para a fase “Exposição de Motivos” em decorrência de problemas no cálculo do valor da aposentadoria.

Em relação aos 1.092 (hum mil e noventa e dois) processos abertos em 2017 e 2018, encontra-se em andamento 900 processos, sendo que 634 (seiscentos e trinta e quatro), ou seja 70,49%, encontram-se na fase de instrução, devido principalmente a ausência de documentação, a desatualização dos registros funcionais ou a pendência de férias ou licença- prêmio.

Observe-se que, dentre estes, 312 (trezentos e doze) são processos da SME, representando 49% do grupamento em análise. Acredita-se que o elevado índice de processos da SME se dá pelo grande número de servidores do órgão. Para uma visão comparativa entre os órgãos, quanto à quantidade de processos retidos na fase de instrução ver o quadro 7 abaixo:

Quantidade de processos na fase de instrução por órgão	
órgão	Quantidade
SME	312
SMS	155
AGEFIS	76
GMF	14
Outros órgãos	77
<b>Total</b>	<b>634</b>

Quadro 7 – Quantidade na fase de instrução por órgão.

Diante do exposto, é crescente a preocupação por parte dos gestores da PMF com o tempo despendido nesse processo, principalmente para se evitar a insatisfação dos servidores que aguardam o atendimento de suas solicitações e também a provável desmotivação dos servidores que atuam no processo devido à sobrecarga de trabalho e retrabalho. Assim, ao se perguntar sobre o tempo despendido para a emissão do título de aposentadoria se estaria satisfatório ou não, todos responderam que o prazo de 60 dias deveria ser mantido, no entanto, para ser cumprido, seria necessário um esforço adicional para atualização e disponibilização virtual dos registros funcionais.

Dando continuidade às entrevistas, indagou-se sobre os pontos positivos proporcionados pelo redesenho do processo e os entrevistados relataram fatores bem diversificados, tais como: disponibilidade e transparência das informações, celeridade, confiabilidade, possibilidade de localizar em que fase o processo se encontra, assim como a visualização das informações que foram agregadas ao processo.

#### **4.3 Desafios na implantação do redesenho e implantação de melhorias**

No tocante ao terceiro objetivo específico do presente estudo - identificar os desafios na implantação do redesenho para identificar oportunidades de melhorias. - Obteve-se como resultados, considerando o pronunciamento dos entrevistados E3 E E4, a existência de fragilidades na homologação do sistema e conseqüentemente resistência dos usuários às mudanças como é exposto em suas falas:

“(...) a maior dificuldade foi a resistência dos usuários às mudanças, conseqüentemente uma homologação não bem-feita, gerando muito retrabalho.” (E4)

“(...) duas dificuldades principais podem ser relatadas: o engajamento e comprometimento dos atores do processo, principalmente IPM e a fragilidade do processo de homologação do sistema, principalmente no que se refere à automação das regras de negócio, trazendo fragilidades e, conseqüentemente, desconfiança/resistência ao sistema.” (E3)

É oportuno lembrar, conforme evidenciado pelo entrevistado E2, que a falta de consenso quanto às regras do negócio para os diversos tipos ou modalidades de aposentadoria foi uma das grandes dificuldades encontradas na consecução do benefício.

Quando foram abordados sobre a existência de foco de retrabalho ou gargalo verificado após o redesenho, 3 (três) dos entrevistados (E1, E2 e E3) afirmaram que a fase de Instrução é considerada o ponto mais crítico ou o maior embargo do processo de aposentadoria, devido a desatualização dos registros dos servidores. Além disso, o entrevistado E3 aponta a análise jurídica por parte da SEPOG como um foco de retrabalho, considerando que o processo já passou pela análise da Procuradoria Jurídica (PROJUR) do IPM e ainda será objeto de análise da PGM, o que poderia dispensar a análise da SEPOG, do ponto de vista jurídico. No sentido de oferecer uma visão comparativa, o quadro 8 ilustra a quantidade de processos em tramitação por fase.

Quantidade de processos em tramitação por fase	
Fase	Quantidade
Instrução (origem)	634
Análise/Exp. Motivo (IPM)	72
An. Jurídica/Ass. Título (IPM)	152
An. Jurídica/Ass. Título (SEPOG)	38
Publicação (SEGOV)	4
Implantação (IPM)	90
Documentação complementar	26
<b>Total</b>	<b>1016</b>

Quadro 8 – Quantidade de processos em tramitação por fase.

Como já comentado, os destaques são a quantidade de processos em fase de “Instrução” a cargo do órgão de origem, seguido da “Análise/Exposição de Motivo”, de responsabilidade do IPM, já comentado.

Por fim, respondendo ao objetivo geral do estudo de investigar os impactos que o redesenho do processo de aposentadoria gerou na gestão de pessoas para a Prefeitura Municipal de Fortaleza, os entrevistados E1, E2, E3, E4 e E5, declararam que os impactos foram: a virtualização, a democratização e transparência, o gerenciamento e o estabelecimento de prazos, a redução do ciclo e dos custos, a maior agilidade na desoneração da folha e a disponibilidade da vaga. Outro resultado considerado pelos entrevistados como bastante significativo foi a construção do conhecimento pelos envolvidos. Segundo Oliveira e Villardi (2014), o processo de interação no trabalho resulta na recuperação do conhecimento promovendo a mudança em função do aprendizado que ocorre entre as áreas da organização. Consoante com este entendimento, no contexto das organizações não se consegue fazer nada sozinho. “O grande aprendizado, digamos que foi o envolvimento de todas as áreas no processo, gerando assim, um trabalho construtivo em prol dos servidores da PMF”, afirma o entrevistado E1.

Além disso, outros resultados do processo de redesenho foram considerados pelos entrevistados (E2, E3, E4 e E5), quais sejam: atualização dos sistemas base das informações; superação das resistências às mudanças; fortalecimento do processo de homologação e formalização do aceite das partes interessadas. Para Sganderla (2012) melhorar requer imprimir qualidade ou minimizar alguma deficiência inerente ao processo existente,

adicionando minimamente algum valor ao cliente ou ao usuário do serviço, e o que nem sempre significa corrigir, mas que pode indicar a necessidade de prover melhor desempenho a um processo numa determinada cadeia de valor. Neste sentido, foram identificados aspectos ainda não contemplados suficientemente no redesenho do processo de aposentadoria da PMF, conforme apontam os entrevistados E3 e E5:

*“(...) redesenhar as etapas não contempladas no escopo do redesenho de 2015, destacando-se: a automatização do laudo de aposentadoria por invalidez, mediante integração com o Sistema de Gestão de Perícia Médica; automatização das etapas de análise da PGM e anuência do TCE; automatização do procedimento de retificação e invalidação do título de aposentadoria.” (E3)*

*“(...) identificamos que o redesenho ainda não contemplou a totalidade das fases que se iniciam com a abertura de um Processo de Aposentadoria na unidade de pessoal do servidor até a respectiva homologação da aposentadoria pelo TCE (...)”. (E5)*

Diante dos relatos, evidenciou-se, de forma geral que o redesenho do processo de aposentadoria foi um grande aliado para entender o processo em si e seus desafios, uma vez que proporcionou clareza e objetividade no entendimento de suas várias fases, o uso eficiente dos recursos e eliminação de custos devido à extinção de atividades redundantes, mas acredita-se ainda que há muito que se avançar para obter os resultados esperados.

A título de atualização sobre as providências decorrentes do redesenho do processo, é importante informar que o sistema de Aposentadoria tem sido objeto de diversas manutenções para inclusão ou adequação de regras de negócio, correção de erros e ajustes na operacionalização, além da virtualização da fase de Publicação, que propiciou um *up grade* no âmbito de modernização e agilidade. Atualmente a equipe responsável pelo redesenho e desenvolvimento do sistema em foco trabalha na automação de funcionalidades que não estavam contempladas no escopo do projeto de redesenho realizado em 2015 como, por exemplo, a retificação do título de aposentadoria, fato que tem ocorrido com frequência.

## **5 Considerações finais**

A pesquisa realizada visou investigar os impactos que o redesenho do processo de aposentadoria gerou na gestão de pessoas para a Prefeitura Municipal de Fortaleza. Constatou-se que o redesenho do Processo de Aposentadoria da PMF trouxe resultados positivos para a gestão de pessoas do município, que vão desde a virtualização do processo à transparência, celeridade, mas principalmente a desoneração da folha de pagamento de R\$ 7.555.397,62, conforme dado extraído na Célula de Gestão da Folha de Pagamento (CEFOP), em junho 2018.

No entanto, o processo ainda possui desafios a serem superados pela equipe do redesenho, principalmente com relação a retrabalhos e atualização dos registros funcionais. Isso se deve em grande parte ao não cumprimento adequado do prazo de 60 dias para a publicação do título de aposentadoria, principalmente devido a obstáculos identificados durante a fase de instrução.

Para tanto, a SEPOG, por meio da COGEM, vem monitorando as causas desses gargalos, analisando cada situação para auxiliar na tomada de decisão, seja de alterar o fluxo ou a legislação pertinente, seja para capacitar a equipe que atua no processo.

Além disso, foram criadas, na SEPOG, comissões de trabalho, sob a supervisão da Célula de Gestão de Controle de Recursos Humanos (CECORH) para tratar exclusivamente de aposentadoria, com intuito de dar celeridade aos processos físicos e virtuais acumulados na COJUR e melhorar as informações para a fase de “Instrução”. A partir desta medida, no

período de junho de 2017 a junho 2018, foram aposentados 1.244 servidores, atestando o resultado positivo da iniciativa.

Outro fator relevante é que o avanço gerencial que o monitoramento do processo possibilitou, no sentido de permitir verificar em que grau a SEPOG governa a situação ou está sendo governada pelos acontecimentos. Com os processos sob controle, estabelece-se um ambiente de planejamento consciente e, portanto, de previsibilidade dos resultados, patamar prestes a ser conquistado na PMF, com continuidade do propósito de investir na melhoria da gestão pública municipal.

## REFERÊNCIAS

ABPMP - Association of Business Process Professionals (2013). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo – Corpo Comum de Conhecimento. *Versão 3.0. BPM CBOOK*.

Araújo, L. C. G. D. (2010). Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional. In *Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional* (pp. 360-360).

Bergue, S. T. (2020). Gestão estratégica de pessoas no setor público. Fórum.

Pereira, O. L. C. B., & Spink, P. K. (2015). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Editora FGV.

Campos, V. F. (2014). *Qualidade total-Padronização de empresas*. Falconi Editora.

Costa, M. D. F. C., Carneiro, E. M. S., & de Lucena Santos, E. V. (2024). Programa de preparação para a aposentadoria: relato de experiência com servidores públicos de uma instituição do poder judiciário estadual. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(3), 1750-1762. doi.org/10.51891/rease.v10i3.13270

Cunha, A. U. D. N. (2012). Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso Centro de Documentação da UnB-CEDOC.

Dantas, P. M. D. A. B., & de OLIVEIRA, C. M. (2014). Programas de preparação para aposentadoria: desafio atual para a gestão de pessoas. *Argumentum*, 6(1), 116-132.

Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Campus.

de Oliveira, O. B., & Villardi, B. Q. (2014). Práticas de aprendizagem coletiva de pesquisadores em empresa pública brasileira de conhecimento intensivo. *Revista Alcance*, 21(4 (Out-Dez)), 749-776.

DI, P., & Zanella, M. S. (2013). Direito administrativo.

Florian, O., Bardales, E., & Caso, A. (2022). Process Management for Continuous Improvement in a B2B Digital Marketing SME Company. *Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Action*. [https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full\\_papers/FP170.pdf](https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full_papers/FP170.pdf). doi <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.170>

Girardi, Armelino (2015). Desapontado, melhor agora. *Editora Clube dos Aposentados*. Edição 4. Curitiba.

Gonçalves, M. S. D. A. (2010). Gestão por competências: dificuldades e desafios para gestores de recursos humanos no Ministério da Saúde.

Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, 40, 6-9.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & BAPTISTA LUCIO, M. D. P. (2013). Metodologia de pesquisa. *Porto Alegre: Penso*.

Jeston, J. (2014). *Gestão de processos de negócios: diretrizes práticas para implementações bem-sucedidas*. Routledge.

Motta, P. R. D. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53, 82-90.

Oliveira, J. M. D. (2015). Gestão por processos em organizações públicas: análise dos processos de aposentadoria e pensão civil na UFSM.

Pesquisa em administração, 22 (1998). Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, PR: *Anpad*.

Ramos, WL (2016). Eficiência operacional nos processos de embarque e desembarque de passageiros e restituição de bagagens em aeroportos brasileiros.

Roglio, K. D. D., & Selig, P. M. (1998). Uma estratégia gerencial construída a partir da visão de complementaridade entre aperfeiçoamento de processos e a aprendizagem organizacional. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, 22.

SGANDERLA, K. (2012). Planejando a implementação de melhorias com base no ciclo de gestão de processos. *Análise e melhoria de processos de negócios*, 103-113.

Shiba, S., Graham, A., & Walden, D. (1997). *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Bookman.

Tavares, M. L. (2010). *Direito previdenciário: regime geral de previdência social e regras constitucionais dos regimes próprios de previdência social*. Impetus.

Triviños, A. N. S. (2008). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 2010. UFRGS. *Cadastro de crianças, adolescentes e adultos em situação de rua e estudo do mundo da população adulta em situação de rua de Porto Alegre/RS*. Porto Alegre.

Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (2013). *Manual de BPM: gestão de processos de negócio*. Bookman editora.