

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-PPGEP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO PREVIDENCIÁRIA: Um estudo de caso com proposta de
aplicação da ferramenta VSM no Instituto de Previdência dos
Servidores Públicos do Estado de Rondônia – IPERON**

JOSÉ DA COSTA CASTRO

**MANAUS
2020**

JOSÉ DA COSTA CASTRO

GESTÃO PREVIDENCIÁRIA: Um estudo de caso com proposta de aplicação da ferramenta VSM no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia – IPERON

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira

**MANAUS
2020**

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

C355g	Castro, José da Costa Gestão Previdenciária : Um estudo de caso com proposta de aplicação da ferramenta VSM no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia – IPERON / José da Costa Castro . 2020 113 f.: il. color; 31 cm. Orientador: Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas. 1. Aposentadoria. 2. Fluxo de valor. 3. Gestão Previdenciária. 4. Mapeamento. 5. Processo. I. Nogueira, Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa. II. Universidade Federal do Amazonas III. Título
-------	---

JOSÉ DA COSTA CASTRO

GESTÃO PREVIDENCIÁRIA: Um estudo de caso com proposta de aplicação da ferramenta VSM no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia – IPERON

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Aprovado em: 10 de junho de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira - Presidente
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof. Dr. Marcelo Albuquerque de Oliveira - Membro
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Profa. Dra. Ana Flávia de Moraes Moraes - Membro
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

À minha família, que é meu suporte e minha maior fonte de inspiração para conquistas na vida pessoal e profissional, dedico mais esta vitória!

Aos profissionais do IPERON que buscam prestar bons serviços à sociedade.

Aos aposentados, que ao final de uma vida inteira de trabalho, merecem gozar de suas aposentadorias, na busca de uma velhice mais digna, todo o meu respeito e admiração.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, eu agradeço ao Senhor meu Deus todo poderoso, pois a Ele devo todas as minhas conquistas, agradecendo ainda pelas forças que me impulsionaram na busca do sonho do mestrado;

Ao Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON) pela autorização da pesquisa, e pelo repasse das informações;

Aos servidores do IPERON, que ocupam cargos de diretoria, gerência e chefia de equipe, e que participaram da pesquisa, respondendo ao questionário;

À direção do Instituto João Neóricio da Faculdade de Rondônia (FARO), que me proporcionou esta oportunidade do mestrado;

À Coordenação do curso de contabilidade da FARO, que não mediu esforços para ajudar-me nessa conquista;

À Universidade Federal do Amazonas (UFAM), que proporcionou este momento ímpar de realização profissional;

Ao meu orientador e presidente da banca examinadora, Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, pela sua generosidade, confiança e por disponibilizar tempo e conhecimento;

Meus sinceros agradecimentos aos ilustres membros da banca examinadora, pela atenção dispensada, pela oportunidade de melhorias e pela confiança depositada;

Ao professores do corpo docente do curso de Mestrado Profissional de Engenharia de Produção da UFAM, pelos conhecimentos e experiências compartilhadas;

À minha família pelo laços afetivos que nos unem, pelo carinho e apoio de sempre;

Aos meus colegas de trabalho e amigos;

Aos meus colegas de turma que me ajudaram e incentivaram durante o curso;

E a todas as pessoas que, direta e indiretamente, contribuíram para a realização dessa dissertação;

Meus sinceros e eternos agradecimentos! Rogo a Deus que Ele os recompense com a certeza do apóstolo Paulo, que, ao final de uma vida de lutas e sacrifícios, disse: “Combati o bom combate, acabei a carreira, guardei a fé” (2 Tm 4,7).

“Os ventos e as ondas estão sempre a favor dos navegadores mais hábeis. A vida se resume em fazer ou não fazer. Feliz o homem que põe sua esperança no Senhor”.

Silvio Aparecido Crepaldi.

RESUMO

O objetivo geral dessa dissertação foi propor um fluxo de valor futuro, que possa atender de forma mais eficaz, os processos de aposentadorias que tramitam no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON), visando à correção de possíveis irregularidades nos processos que originaram os respectivos benefícios. A metodologia adotada foi baseada em estudo de caso, pesquisa bibliográfica sobre gestão previdenciária e mapeamento do fluxo de valor (VSM), além das legislações brasileiras vigentes sobre o tema de gestão dos regimes de previdência e aposentadoria. Foi realizada ainda uma pesquisa de campo que contemplou coleta documental e aplicação de questionário. Participaram da pesquisa de campo 20 (vinte) servidores lotados no IPERON, e que ocupam cargos de diretorias, gerências e chefias de equipe. A pesquisa documental foi realizada em 62 (sessenta e dois) processos de aposentadorias voluntárias por idade e tempo de contribuição do ano de 2018, demandadas pelos servidores da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC). Como resultados destaca-se que, a ferramenta do VSM mostrou os pontos críticos que devem receber melhorias para que possa permitir aos servidores celeridade na condução dos processos, e que estejam em conformidade com a missão e visão da entidade para priorizar resultados qualitativos. Dentre os principais resultados está a constatação de alguns gargalos a saber: na Gerência de Cadastro (GECAD) há uma demora na tramitação de processos, em média de 27 dias; na Procuradoria Geral (PROGER) é de 45 dias; e na equipe de controle interno é de 99 dias. Ao final da pesquisa pôde-se demonstrar o estado atual, e propor um estado futuro desejável, levando-se à inferência de que, o mapeamento do fluxo de valor atual e futuro em forma de proposta, permitiu a identificação de melhores práticas para que possam ser realizados os ajustes necessários e alcançar a eficácia no trâmite dos processos de aposentadoria conduzidos pelo IPERON. O atual processo na concessão da aposentadoria conduzido pelo IPERON, é moroso, pouco eficaz e precisa ser melhorado. O tempo gasto, a partir da solicitação do servidor até a publicação do ato concessório, pode ser otimizado com a aplicação do VSM, tornando o trâmite mais ágil e enxuto.

Palavras-chave: Aposentadoria. Fluxo de valor. Gestão Previdenciária. Mapeamento. Processo.

ABSTRACT

The general objective of this dissertation was to propose a future value stream, which can more effectively meet the retirement processes that are being processed at the Institute of Social Security of Public Employees of the State of Rondônia (IPERON), aiming to correct possible irregularities in the processes, which gave rise to the respective benefits. The methodology adopted was based on a case study, bibliographic research on pension management and Value Stream Mapping (VSM), in addition to the current Brazilian legislation on the subject of management of pension and retirement systems. A field research was also carried out, which included documentary collection and the application of a questionnaire. Twenty (20) servers participated in the field survey, allocated to IPERON, and occupying positions of directors, managers and team leaders. The documentary research was carried out in 62 (sixty-two) voluntary retirement processes by age and contribution time in 2018, demanded by the employees of the State Department of Education (SEDUC). As a result, it is highlighted that the VSM tool showed the critical points that should receive improvements so that it can allow the servers to speed up the processes, and that they are in accordance with the entity's mission and vision to prioritize qualitative results. Among the main results is the finding of some bottlenecks to know: in the Cadastro Management (GECAD) there is a delay in the processing of cases, an average of 27 days; at the Attorney General's Office (PROGER) is 45 days; and the internal control team is 99 days. At the end of the research it was possible to demonstrate the current state, and to propose a desirable future state, leading to the inference that, the mapping of the current and future value stream in the form of a proposal, allowed the identification of best practices so that they can the necessary adjustments can be made and the effectiveness of the retirement processes conducted by IPERON is effected. The current retirement granting process conducted by IPERON is slow, ineffective and needs to be improved. The time spent, from the server's request to the publication of the concession, can be optimized with the application of VSM, making the process more agile and leaner.

Keywords: Retirement. Value stream. Social Security Management. Mapping. Process.

LISTA DE SIGLAS

AMB - Associação dos Magistrados Brasileiros.
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
CFC - Conselho Federal de Contabilidade.
CF – Constituição Federal.
CRFB - Constituição da República Federativa do Brasil.
CTC - Certidão de Tempo de Contribuição.
DER - Departamento de Estradas e Rodagens.
DETRAN - Departamento Estadual de Trânsito.
DIOF - Diário Oficial do Estado de Rondônia.
DIPREV - Diretoria de Previdência.
DITEC - Diretoria Técnica.
EC - Emenda à Constituição.
E-GOV - Electronic government.
FAPERO - Fundação Rondônia de Amparo ao Desenvolvimento das Ações Científicas e Tecnológicas e à Pesquisa do Estado de Rondônia.
FARO – Faculdade de Rondônia.
FHEMERON - Fundação de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Rondônia.
GECAD - Gerência de Cadastro.
HRE - Hospital Regional de Extrema.
IDARON - Agência de Defesa Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia.
IDEP - Instituto Estadual de Desenvolvimento da Educação Profissional.
IES - Instituições de Ensino Superior.
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social.
IPEM - Instituto de Peso e Medidas.
IPERON - Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia.
LEPAC - Laboratório Estadual de Patologia e Análises Clínicas.
LOPS - Lei Orgânica da Previdência Social.
MFV - Mapeamento do Fluxo de Valor.
MPAS - Ministério da Previdência Social.
NBC - Normas Brasileiras de Contabilidade.
PAYG - *Pay as you go*.
PEC - Proposta de Emenda à Constituição.

PREVIC - Superintendência Nacional de Previdência Complementar.
PPGEP - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
PROGER - Procuradoria Geral.
RGPS - Regime Geral de Previdência Social.
RPC - Regime de Previdência Complementar.
RPPS - Regime Próprio de Previdência Social.
SCI – Sistema de Controle Interno.
SEAGRI - Secretaria de Estado da Agricultura.
SEAS - Secretaria de Assistência e do Desenvolvimento Social.
SEDAM - Superintendência de Desenvolvimento Ambiental.
SEDESC - Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania.
SEDUC - Secretaria de Estado da Educação.
SEFIN - Secretaria de Estado de Finanças.
SEJUS - Secretaria de Estado da Justiça.
SEPLAN - Secretaria de Estado do Planejamento.
SESAU - Secretaria de Estado da Saúde.
SETUR - Superintendência Estadual de Turismo.
SUGESP - Superintendência Estadual de Gestão de Pessoas.
SUJESP - Superintendência da Juventude, Cultura, Esporte e Lazer.
SUPEL - Superintendência de Licitação de Rondônia.
SUSEP - Superintendência de Seguros Privados.
TCE - Tribunal de Contas do Estado.
TCU - Tribunal de Contas da União.
UFAM - Universidade Federal do Amazonas.
VSM - *Value Stream Mapping*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução Histórica da Seguridade Social e Previdência Social no Brasil	25
Quadro 2 – Os cinco princípios básicos do pensamento <i>Lean</i>	49
Quadro 3 - Oito passos do <i>Lean Office</i>	52
Quadro 4 – Evolução legislativa do IPERON	59
Quadro 5 – Sistematização das etapas da pesquisa	65
Quadro 6 - Secretarias e Órgãos do Estado de Rondônia.....	85
Quadro 7 – Processos de Aposentadorias no IPERON em 2018	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Casa do STP	47
Figura 2 - Exemplo de Mapeamento de Fluxo de Valor	55
Figura 3 – Exemplo de Mapa de Fluxo de Valor de Estado Atual	57
Figura 4 – Exemplos de ícones utilizados no VSM em escritórios	58
Figura 5 - Estrutura organizacional do IPERON.....	60
Figura 6 - Sede do IPERON em Porto Velho, Rondônia	61
Figura 7 - Mapeamento quanto à tramitação processual do estado atual.....	88
Figura 8 - Composição do mapeamento do fluxo de valor do estado futuro	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Total de pagamentos de benefícios de aposentadorias de 2014 a 2018	87
Tabela 2 - Total de pagamentos de benefícios de aposentadorias à SEDUC em 2018	87
Tabela 3 - Proposta de Fluxo de Valor de Estado Futuro - Fluxo de Tramitação Processual.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação e eficácia dos serviços ofertados pelo IPERON.....	70
Gráfico 2 – Se os processos possuem todos os requisitos necessários que a lei determina	71
Gráfico 3 - Se há demora no trâmite dos processos de aposentadorias.....	71
Gráfico 4 – Se o sistema de controle interno (SCI) envolve todos os setores na gestão	72
Gráfico 5 - Componentes para otimização ou modificação para uma melhoria do SCI	73
Gráfico 6 – Local de início do processo de aposentadoria do servidor	74
Gráfico 7 – Erros nas operações que são realizadas no SCI.....	75
Gráfico 8 - Tarefas que podem ser melhoradas no IPERON para agilizar os processos.....	76
Gráfico 9 - Setores que representam obstáculo ao aumento da produtividade do SCI	77
Gráfico 10 - Ferramentas que podem ser utilizadas para melhorias do fluxo processual.....	77
Gráfico 11 – Se há demora na concessão dos benefícios de aposentadorias pelo IPERON.....	78
Gráfico 12 – Se a tramitação dos processos obedece a uma sequência orientada pelo IPERON.....	79
Gráfico 13 - Opinião se a orientação da direção está correta	79
Gráfico 14 - Necessidade de dar mais celeridade aos processos de aposentadorias no IPERON.....	80
Gráfico 15 – Registro de descontentamento pela demora na concessão de aposentadoria.....	81
Gráfico 16 - Opinião a sociedade está satisfeita com os serviços ofertados pelo IPERON.....	81
Gráfico 17 – Satisfação dos servidores públicos de Rondônia com os serviços do IPERON.....	82
Gráfico 18 – Se estão dispostos a contribuir com sugestões para agilizar o trâmite processual.....	83
Gráfico 19 - Se o setor de controle interno tem atuado de conformidade com a	

legislação	83
Gráfico 20 – Se o IPERON costuma saber a opinião do servidor por meio de pesquisa interna.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problema e Hipótese	19
1.2 Justificativa	20
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 Estrutura da Dissertação	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Previdência Social	24
2.2 Gestão Previdenciária e Regimes da Previdência	29
2.2.1 Regime Geral de Previdência Social (RGPS)	30
2.2.2 Regime Próprio de Previdência Social (RPPS)	33
2.2.3 Regime de Previdência Complementar (RPC)	34
2.3 Aposentadoria	36
2.4 Controle interno e eficácia na gestão previdenciária	38
2.5 Do <i>Lean Manufacturing</i> ao <i>Lean Office</i> : Conceitos e aplicações	45
2.5.1 <i>Lean Manufacturing</i>	46
2.5.2 <i>Lean Office</i>	50
2.6 Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM)	54
3 METODOLOGIA	59
3.1 Características da Pesquisa	59
3.1.1 Breve apresentação do local da pesquisa	59
3.1.2 Quanto à natureza e quanto ao tipo de abordagem	62
3.1.3 Quanto aos fins	63
3.1.4 Quanto aos meios	64
3.2 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa	65
3.2.1 Sistematização das etapas da pesquisa	65
3.2.2 Universo e amostra	66
3.2.3 Coleta e análise dos dados	67
3.2.4 Aspectos éticos e legais da pesquisa	69
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
4.1 Pesquisa com com diretorias, gerências e chefias de equipe do IPERON	70

4.2 Pesquisa documental	85
4.3 Mapeamento do fluxo de valor	87
4.3.1 Estado atual: Mapeamento do processo quanto à tramitação processual	88
4.3.2 Estado futuro: Proposta de melhorias e composição do mapeamento do fluxo de valor estado futuro	92
4.4 Limitações e dificuldades da pesquisa	94
4.4.1 Limitações conceituais	94
4.4.2 Limitações relacionadas à gestão previdenciária do IPERON	94
4.4.3 Dificuldades quanto ao levantamento na literatura e nos dados	95
4.5 Impactos e relevância acadêmica, econômica e social.....	96
5 CONCLUSÃO	98
6 REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICES	
Apêndice A – Questionário aplicado	110
Apêndice B – Termo de Anuência.....	112
Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	113

1 INTRODUÇÃO

A gestão previdenciária constitui-se no objeto de estudo desta dissertação, cuja delimitação apresenta um estudo de caso, com proposta de aplicação da ferramenta *Value Stream Mapping* (VSM), ou, traduzido para a língua portuguesa, Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON), localizado em Porto Velho, Rondônia, Brasil. Nessa dissertação, a sigla VSM da expressão em inglês, é que será utilizada.

O estudo ainda apresenta um levantamento do trâmite dos processos de aposentadoria voluntária por idade e tempo de contribuição, advindos da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC), que detém o maior quantitativo de solicitações.

A especificidade intrínseca ao funcionalismo público almeja prestar serviços que possam atender aos anseios da sociedade como um todo, dentre os quais pode-se destacar um atendimento célere e de qualidade. Criar um ambiente favorável à gestão em todos os seus aspectos, principalmente na previdenciária, com certeza perpassa pela utilização de uma ferramenta que permite trazer uma proposta confiável, como é o caso do VSM, que trata de forma específica de realizar o mapeamento do fluxo de informações através de processos, com objetivo de obtenção de informações esclarecendo qual o tempo gasto em sua execução.

Nesse contexto, faz-se necessário primeiramente, fazer referência ao conceito de organização que, sob o ponto de vista material, pode ser definida como “um conjunto de indivíduos orientados objetivando certos propósitos que por meio de estruturas especialmente concebidas, buscam atingir os objetivos que determinaram sua associação” (SANCHES, 2013, p. 242).

A partir dessas considerações conceituais preliminares pode-se destacar ainda que, as organizações podem ser consideradas como uma combinação de esforços individuais, que tem por finalidade realizar propósitos coletivos, tornando-se possível perseguir e alcançar objetivos, que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Desta forma, pode-se ainda ressaltar que, uma organização se constitui por agregar determinado número de pessoas, recursos financeiros e tecnologia, que permitem elaborar informações com fidedignidade, portanto, essenciais para o auxílio do gestor em sua tomada de decisão.

Com base nessas observações iniciais, afirma-se que, a articulação bem estruturada do sistema permite um trânsito processual com agilidade, efetividade e

eficiência. Assim, além da necessidade do gestor possuir um ambiente favorável, deve também ter confiabilidade em suas informações, que lhe permitam prestar contas de todos seus atos, conforme prescreve o parágrafo único do art. 70 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1998, bem como atender aos princípios do controle interno.

O referido artigo determina que, prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, “que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária” (BRASIL, 1988, p. 56).

O desconhecimento do objetivo da previdência social pela sociedade, e, às vezes, até pelos governos, certamente tem sido o maior obstáculo para ser reconhecida como política pública estratégica. Previdência é seguro social, para quem contribui, e serve, fundamentalmente, para substituir a renda do segurado, quando ele perde a capacidade de trabalho (SILVESTRE, 2017).

Neste contexto, gerir bem os recursos é pressuposto essencial para que se possa atingir a excelência. Sendo assim, a concessão dos benefícios previdenciários para os servidores públicos do Estado de Rondônia, tem como pressuposto fortalecer vínculos estruturais e legais, trazendo credibilidade junto à sociedade. Neste sentido, a concessão do benefício de aposentadoria é pressuposto essencial para permitir ao servidor público aposentado do Estado de Rondônia, maior proximidade com a família também.

1.1 Problema e hipótese

Recentemente, o governo teve que cumprir prioritariamente sua plataforma principal referente à aprovação a reforma previdenciária, resultado da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 06/2019, conhecida popularmente como Reforma da Previdência Social, transformada na Emenda Constitucional (EC) 103/2019, promulgada em 12 de novembro de 2019.

Esse fato desencadeou no Brasil uma corrida “frenética” para atender todos os pedidos de aposentadorias, tanto no Regime Geral de Previdência Social (RGPS), como no Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), motivando também o servidor público, que não poderia ser indiferente à realidade entre aos que já possui idade suficiente, tempo de contribuição e serviços e invalidez.

Desse modo, constatou-se que o próprio governo não oferece uma infraestrutura física suficiente para atender uma demanda que a cada dia se avoluma, proporcionando desconforto aos interessados no serviço de aposentação, após a execução de suas atividades por um determinado período, e que requerem com base no sistema legal, a recompensa, após anos de dedicação com sua aposentadoria. Quanto mais tempo demorar esse trâmite, pior a situação do cidadão, podendo inclusive ser acometido de infortúnios.

A situação problemática que deu origem a pesquisa foi a constatação diária de diversos questionamentos dos servidores públicos das mais diversas secretarias do Governo do Estado de Rondônia, no que se refere à demora na concessão da aposentadoria, o que apresentou a possibilidade de se avaliar o tempo gasto, a partir da solicitação do servidor até a publicação do ato concessório.

Face ao exposto o presente trabalho buscou responder ao seguinte questionamento: Até que ponto o atual processo de aposentadoria do IPERON se mostra eficaz com o servidor que dele demanda, e de que forma poderia ser melhorado?

A hipótese que norteou a pesquisa partiu da premissa de que, o atual processo na concessão da aposentadoria conduzido pelo IPERON, é moroso, pouco eficaz com o servidor que dele demanda, e precisa ser melhorado. O tempo gasto, a partir da solicitação do servidor até a publicação do ato concessório, poderia ser otimizado com a aplicação da ferramenta do Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM), tornando o trâmite mais ágil e mais enxuto.

1.2 Justificativa

O tema proposto acerca da gestão previdenciária, com enfoque na aposentadoria, justifica-se por sua relevância inquestionável, diante da importância que os regimes previdenciários assumem no contexto social, de modo particular, quando se leva em consideração que, esses regimes são responsáveis pelo pagamento de benefícios previdenciários a milhares de segurados.

A aposentadoria representa uma das mais difíceis mudanças na vida do trabalhador. Neste contexto, faz-se necessário profundas reflexões e preparação para sua inserção nesta nova fase da vida, pois, poderá implicar em situações que poderá trazer alguns infortúnios ao segurado, em particular, no caso dessa

pesquisa, ao servidor público do Estado de Rondônia.

O processo de aposentadoria contempla as seguintes etapas: formalização, tramitação processual, posicionamento legal, regularidade dos procedimentos e ato publicado, em atendimento ao art. 37 da CRFB, no que tange ao princípio da publicidade. A administração pública direta e indireta, de qualquer dos poderes (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) obedecerá ainda aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Diante do atual cenário de incertezas e insolvência do governo, em que estabeleceu uma corrida para a aposentadoria, este estudo traz como proposta um novo modelo de gestão de processo, buscando equalizar a questão previdenciária no Estado de Rondônia, utilizando como ferramenta o mapeamento de fluxo de valor (VSM), para auxiliar na concessão de aposentadorias.

Essa ferramenta permitirá demonstrar em quanto tempo o servidor público do Estado de Rondônia terá que aposentar-se, após dar entrada da sua documentação junto ao Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON), mapeando o atual processo de aposentadoria, mostrando os principais gargalos, e propondo melhorias de modo que torne o serviço mais célere e eficaz.

A relevância da discussão do tema justifica-se ainda pelo fato de que, em qualquer esfera, a administração, inclusive na administração de produção, tem como objetivo maior analisar as mudanças que ocorrem no interior das organizações, para que a sociedade possa entender a nova realidade existente, e para que os gestores possam administrar melhor essas organizações.

Nesse contexto, verificar até que ponto o atual processo de aposentadoria do IPERON se mostra eficaz com o servidor que dele demanda, e de que forma poderia ser melhorado, a fim de definir soluções possíveis para minimizar o problema, de forma que os objetivos do Instituto sejam atingidos de forma mais célere, assume a importância necessária para ser discutida em meios acadêmicos e sociais.

A relevância prática está diretamente relacionada ao IPERON, e pode ser traduzida no fornecimento aos servidores que procuram o Instituto para seus processos de aposentadoria, de mais eficácia nos serviços que lhe são prestados. Ao mesmo tempo, a pesquisa proporcionou uma contribuição aos servidores lotados no IPERON, pois eles passaram a ter, de forma mais clara e simplificada o funcionamento do processo, do qual fazem parte e executam, adquirindo também mais conhecimentos sobre o processo estudado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Mapear um fluxo de valor futuro que possa atender de forma mais eficaz os processos de aposentadorias que tramitam no IPERON, visando à correção de possíveis irregularidades nos processos que originaram os respectivos benefícios.

1.3.2 Objetivos Específicos

Efetuar um levantamento dos processos de formalização das aposentadorias voluntárias por idade e tempo de contribuição, oriundos da Secretaria de Estado da Educação (SEDUC);

Identificar os possíveis entraves ou gargalos presentes nos processos de aposentadorias que tramitam no IPERON, a partir de diferentes percepções das diretorias, gerências e chefias de equipe;

Mapear o estado atual dos processos de formalização das aposentadorias do IPERON, e propor um estado futuro desejável, contemplando uma análise baseada no Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM) e comunicar os resultados deste trabalho.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos dispostos em uma sequência lógica dando prioridade ao entendimento do tema abordado.

No primeiro capítulo destinado à introdução, é apresentada uma breve contextualização do tema, seguida do problema da pesquisa e sua respectiva hipótese, da justificativa, dos objetivos, e uma descrição da estrutura da dissertação.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que norteia toda a pesquisa, alicerçando o escopo definido que engloba um breve histórico sobre a previdência social, uma caracterização sobre os regimes de previdência e a aposentadoria, além da abordagem sobre a gestão previdenciária, destacando a importância do controle interno. Na abordagem previdenciária dentre outros, autores como Akashi (2005), Souza (2005), Sanches (2013), Simões (2014), Castro e Lazzari (2014), Amado (2015), Kertzman (2015), Lacaz (2016), Silvestre (2017),

Gomes (2019) e a legislação como a CRFB (BRASIL, 1988) e BRASILPREV (2017), se destacam. Já na abordagem sobre o controle interno e eficácia, além da legislação pertinente, recorreu-se aos ensinamentos de autores como: Silva (2002), Almeida (2003), Attie (2007), Jung (2007), Botelho (2009), Sanches (2013), Meirelles (2015), Crepaldi (2016), dentre outros.

Posteriormente, apresentam-se os conceitos e aplicações do *Lean Manufacturing* e *Lean Office*, para finalizar o capítulo com o Mapeamento de Fluxo de Valor (VSM), apresentando as definições necessárias para o entendimento do tema proposto. Foram utilizadas, desta forma, como referencial teórico os seguintes autores: Turati (2007), Tapping e Shuker (2010), Werkema (2012), Rother e Shook (2012), Martins e Laugeni (2013), Pacheco (2014), Rodrigues (2014), Rocha e Walter (2015), dentre outros.

O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia adotada na construção da dissertação. Inicialmente, fez-se uma breve apresentação do local da pesquisa, que é o IPERON. Em seguida destacam-se os seguintes elementos: características da pesquisa enfocando a natureza, as finalidades e os meios de investigação, destacando ainda os procedimentos metodológicos da pesquisa no que se refere à coleta de dados e sistematização das etapas da pesquisa e análise, e, para finalizar, os aspectos éticos e legais da pesquisa.

O quarto capítulo, parte central da dissertação, foi reservado à apresentação e análise dos resultados coletados em questionário aplicado às diretorias, gerências e chefias de equipe do IPERON, além da pesquisa documental.

Nesse capítulo, ainda está a aplicação do VSM, apresentando o estado atual, por meio do mapeamento do processo, quanto à tramitação processual, bem como a análise dos dados da pesquisa e composição do mapeamento do fluxo de valor estado futuro, evidenciando ainda a proposta de melhoria do processo, por meio do VSM do estado futuro.

E para finalizar o quarto capítulo, apresentam-se as limitações e dificuldades da pesquisa, bem como seus impactos e relevância nas esferas acadêmicas, econômicas e sociais.

O quinto e último capítulo apresenta a conclusão, elencando ainda algumas recomendações para trabalhos futuros, seguida dos elementos pós-textuais como as referências das publicações utilizadas, e que foram devidamente referenciadas ao longo da dissertação, e os apêndices da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo se apresenta um breve histórico sobre a previdência social, uma caracterização sobre os regimes de previdência e a aposentadoria, além da abordagem sobre a gestão previdenciária, destacando a importância do controle interno. Em seguida, apresentam-se os conceitos e aplicações do *Lean Manufacturing e Lean Office*, para finalizar o capítulo com o mapeamento do fluxo de valor (VSM).

2.1 Previdência Social

Ao rever a literatura sobre a evolução da previdência no mundo não seria possível furtar-se à perspectiva histórica que, segundo Pereira Júnior (2005), em nível mundial os registros históricos da previdência no mundo, teve seus primórdios de sua implantação original na Alemanha, aproximadamente em 1880, no governo de Otto Von Bismarck que elaborou várias legislações acerca do assunto.

Ainda sob uma perspectiva mundial a marcha evolutiva da Previdência Social situa-se em três grandes fases: 1) do nascimento da previdência social, com o plano de previdência aos acidentes do trabalho, inaugurado por Otto Von Bismarck, em 1880, até o término da I Grande Guerra Mundial; 2) do tratado de Versalhes até o término da II Guerra Mundial, em 1945; e, finalmente, 3) o terceiro período que se estende até a atualidade (PEREIRA JÚNIOR, 2005).

Como a previdência social está inserida em um contexto macro da seguridade social, no Brasil as ideias preliminares acerca da seguridade e previdência apareceram pela primeira vez, de forma rudimentar no quadro institucional brasileiro, no inciso 31 do art. 179 da Constituição de 1824 sob o conceito de “socorros públicos” e sob a perspectiva de matéria securitária e como deveres do Estado. Em seguida, apareceu no artigo 75 da Constituição de 1891 (AMADO, 2015).

No entanto, para a doutrina majoritária como Simões (2014) e Amado (2015), bem como para a legislação como a BRASILPREV (2017), a previdência social, oficialmente, nasceu a partir do advento do Decreto-Lei Nº 4.682 publicado em 24 de janeiro de 1923, que se tornou conhecida como “Lei Eloy Chaves”. O texto propunha “a proteção dos trabalhadores ferroviários, mas desde que, obtivessem no mínimo 06 (seis) meses de serviços contínuos na mesma empresa”, o que para época, já foi

uma grande evolução (BRASILPREV, 2017, p. 2).

Oficialmente no Brasil, a primeira legislação sobre previdência é conhecida através da Lei Eloy Chaves. Em seguida, no Quadro 1, é apresentado um cenário histórico evolutivo da Previdência Social no Brasil.

Quadro 1 – Evolução Histórica da Seguridade Social e Previdência Social no Brasil.

Ano	Breve Descrição
1824	Sob a perspectiva de matéria securitária, os deveres do Estado apareceram pela primeira vez, de forma rudimentar no quadro institucional brasileiro, no inciso 31 do art. 179 da Constituição de 1824, sob o conceito de “socorros públicos”.
1891	A Constituição de 1891 manteve-o como instituição, porém com sua execução deslocada do âmbito privado para o da administração pública. A Previdência Social no Brasil surgiu pela primeira vez no artigo 75 na Constituição de 1891, quando foi garantida aos servidores públicos a aposentadoria por invalidez, mesmo sem haver contribuição por parte dos servidores.
1923	Oficialmente, a Previdência Social nasceu a partir do advento do Decreto-lei nº 4.682/1923, que se tornou conhecida como “Lei Eloy Chaves”, que determinou a criação das caixas de aposentadorias e pensões para os ferroviários, a ser mantidas pelas empresas.
1926	Com o advento da Lei Nº 5.109/1926, foi estendido aqueles benefícios da “Lei Eloy Chaves”, aos portuários e marítimos.
1928	Posteriormente, com a Lei Nº 5.485/1928, também foi estendido aos trabalhadores dos serviços de telégrafos e radiotelegráfico.
1931	Na sequência, anos depois, através do Decreto Nº 20.465/1931, foi estendido os efeitos da Lei Eloy Chaves aos empregados dos demais serviços públicos concedidos e explorados pelo Poder Público.
1932	E na sequência foi estendido os efeitos da Lei Eloy Chaves aos trabalhadores das empresas de mineração.
1934	Com o advento da Constituição de 1934, esse conceito adquiriu “natureza previdenciária”, sob a forma de “seguro social”, no âmbito da política trabalhista do Getulismo, como direito dos trabalhadores, em reciprocidade com uma contribuição mensal destes, assim como dos empresários e do próprio Estado. Prevendo o triplice custeio da previdência, a Constituição da República de 1934, previu que o financiamento se daria mediante recursos do Poder Público, dos trabalhadores e das empresas.
1937	Basicamente, a Constituição de 1937 não alterou o ordenamento jurídico anterior, omitindo-se, parcialmente, com relação à matéria, especialmente na parte do custeio contributivo.
1946	O termo “Previdência Social”, somente passou a constar no arcabouço jurídico, com o advento da Carta Magna de 1946, que trouxe em seu artigo 157, esta expressão. Sob o influxo da social-democracia do pós-guerra, na Constituição de 1946, a instituição do seguro social foi retomada com notáveis avanços, de modo particular, no âmbito da previdência social, resultando na conquista da Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS) no ano de 1960.
1960	Em 1960, houve uma grande evolução do sistema previdenciário com a promulgação da Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS), quando houve a unificação dos diversos institutos de previdência de diversas categorias de trabalhadores.
1966	Com o avanço da industrialização, as garantias trabalhistas ganharam mais atenção e incentivaram o surgimento de vários Institutos de Aposentadoria e Pensões (IAPs), que em 1966 foram unificados em um único órgão, embrião do atual Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), do qual atualmente todo brasileiro com carteira assinada participa.
1967	A Constituição de 1967, com a Emenda de 1969, apesar do regime militar não divergiu formalmente das duas constituições anteriores. No entanto, na década de 1970, com o processo de internacionalização da economia brasileira e a intensificação do uso da força de trabalho, transformando o horário extraordinário em jornada de rotina, bateram-se recordes de acidentes e doenças ocupacionais.
1971	Somente em 1971, através da Lei Complementar Nº 11, é que os trabalhadores rurais foram incluídos no sistema previdenciário, que instituiu o Pró-rural, que era mantido pelo Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural (FUNRURAL).
1977	Com o intuito de ter uma melhor administração e controle de diversos serviços prestados aos trabalhadores, o governo instituiu, em 1977, o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS), composto pelos órgãos: Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS): para cuidar da arrecadação e fiscalização dos recursos; Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS): para cuidar da saúde do trabalhador; Fundação Nacional do Bem-estar do Menor (FUNABEM): para cuidar dos jovens; Fundação Legião Brasileira de Assistência (LBA): para cuidar dos idosos, gestantes e carentes; e o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS): que cuidaria dos benefícios previdenciários.
1988	No título sobre a Ordem Social, a Constituição de 1988, instituiu o conceito de seguridade social, por meio de ações de saúde, previdência e assistência social. O conceito de seguro social manteve-se restrito à previdência social. Nessa parte, foi regulamentada pela Lei Nº. 8.212 de 24/07/1991 (Lei Orgânica da Seguridade Social), com sucessivas alterações. Em 1988, com a promulgação da nova Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), foi instituído em seu artigo 194, que a Seguridade Social assim está disposta: “compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social”.
1991	Com a nova constituição em vigor, vieram as Leis Nº 8.212 e Nº 8.213 de 1991, que disciplinaram o “Plano de Custeio e Organização da Seguridade Social”, e o “Plano de Benefícios da Previdência Social”, respectivamente. Neles são tratados os direitos e obrigações dos trabalhadores referentes à previdência social, em especial às aposentadorias por idade e por tempo de contribuição.

Fonte: Simões (2014, p. 87-88) e BRASILPREV (2017, p. 2).

De acordo com Sanches (2013, p. 275), a previdência social foi instituída com o propósito “de prestar assistência aos trabalhadores assalariados e suas famílias, e foi gradativamente ampliada para abranger o atendimento médico-hospitalar, os auxílios especiais, tais como auxílio funeral e maternidade”, assim como, o “pagamento de pensões em determinadas circunstâncias, e sua instituição tem como origem na Europa em função da luta dos trabalhadores, por condições mais dignas para viver”.

A partir deste contexto e para solidificar o entendimento, a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988, em seu art. 201 enfatiza que:

[...] a previdência social será organizada sob a forma de regime geral, de caráter contributivo e de filiação obrigatória, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial, e atenderá, nos termos da lei. I - Cobertura dos eventos de doença, invalidez, morte e idade avançada; II - Proteção à maternidade, especialmente à gestante; III - Proteção ao trabalhador em situação de desemprego involuntário; IV - Salário-família e auxílio reclusão para os dependentes dos segurados de baixa renda; V - Pensão por morte do segurado, homem ou mulher, ao cônjuge ou companheiro e dependentes, observado o disposto no § 2º (BRASIL, 1988, p.118).

Como já foi destacado anteriormente, em virtude da previdência social está inserida em um contexto macro da seguridade social, faz-se necessário discorrer brevemente sobre a mesma. Segundo Kertzman (2015), da forma como foi elaborado na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988, o sistema de seguridade social está baseado no tripé: assistência à saúde, previdência social e assistência social.

Na visão de Lacaz (2016), a seguridade social é uma importante conquista implícita na Constituição Federal de 1988, sendo constituída pela previdência social, assistência social e pelo Serviço Único de Saúde (SUS). Todavia, esclarece esse autor, a seguridade sempre esteve sob ataque das forças conservadoras, o que a impediu, de fato, em atuar como política integrada de proteção social.

Portanto, esclarecem Castro e Lazzari (2014, p. 52) a previdência social é um subsistema da seguridade social, sendo organizada sob a forma do regime geral, possuindo “caráter contributivo, filiação obrigatória e atendendo aos princípios elencados na Carta Magna, além de outros implícitos, como por exemplo, o princípio da solidariedade, que “se caracteriza pela cotização coletiva em prol daqueles que, num futuro incerto, ou mesmo no presente, necessitem de prestações retiradas desse fundo comum”. Nos termos da Lei:

A seguridade social está inserida no Título VIII da Constituição Federal de 1988, dedicado à Ordem Social. Por isso, os direitos relativos à Previdência, Saúde e Assistência Social são considerados Direitos Sociais. O Direito Previdenciário estuda apenas um destes ramos, qual seja o da Previdência Social (KERTZMAN, 2015, p. 27).

Segundo Martins *et al.* (2014), todos os princípios da seguridade social estão direcionados para a proteção social, e sua forma de custeio é baseada no custeio universal, ou seja, com pessoas físicas e jurídicas contribuindo para que os possíveis elegíveis, possam receber seus respectivos benefícios.

Adentrando na esfera conceitual, na literatura, se encontram vários conceitos referentes à previdência social, entretanto, acredita-se que os conceitos apresentados em seguida, sejam mais claros, objetivos e completos. A previdência social pode ser caracterizada como:

[...] um seguro, via de regra, de caráter estatal, por intermédio do qual o trabalhador em idade ativa sacrifica parte de sua renda presente, mediante contribuição compulsória, de modo que, quando perder sua capacidade laboral, provisória ou permanentemente, possa, ele e/ou sua família, receber uma renda que garanta sua manutenção, seja a partir de benefícios programáveis, como a aposentadoria por idade, seja a partir de benefícios de risco, como a aposentadoria por invalidez e a pensão por morte (SOUZA, 2005, p. 25-26).

Embora sigam a mesma linha conceitual acima, outros autores, apresentam diferentes definições para a previdência social, dentre as quais se destacam a de Leite (apud Souza, 2005), que apresenta a previdência como um programa estatal de proteção individual contra os chamados riscos ou contingências sociais, que baseia-se em um sistema obrigatório de seguro social. Em outras palavras, trata-se de um mecanismo de substituição da remuneração quando esta deixa de ser recebida por motivo involuntário em determinadas situações.

Outra definição que se destaca é a de Velloso (apud Souza, 2005, p. 26), que coloca a previdência, como uma “organização criada pelo Estado, destinada a prover as necessidades vitais de todos os que exercem atividade remunerada e de seus dependentes e, em alguns casos, de toda a população”, nos eventos previsíveis de suas vidas, “por meio de um sistema de seguro obrigatório, de cuja administração e custeio participam, em maior e menor escala, o próprio Estado, os segurados e as empresas”.

Na percepção de Silva (2012), a previdência deve ser entendida não apenas como um conjunto de regras inseridas dentro da seguridade social, mas deve ser almejada como um grande contrato social que norteia a discussão sobre qual é o

papel do Estado, bem como, qual deve ser o tamanho do Estado na execução desse papel, que é o bem estar social.

Baseado em uma perspectiva mais ampla, Silvestre (2017) conceitua a previdência social como:

[...] o conjunto de benefícios pagos aos trabalhadores brasileiros pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), como compensação financeira por determinadas circunstâncias que afetam a capacidade de trabalho e, por decorrência, a possibilidade de gerar renda para o sustento digno próprio e da família, sendo que, a proposta tradicional desse sistema é funcionar como um seguro, administrado pelo governo, para que o trabalhador continue recebendo do Estado uma renda depois de se aposentar, e também para que possa receber amparo financeiro em outras ocorrências negativas da vida laboral produtiva, tais como invalidez permanente ou afastamento temporário, seja por gravidez, acidente ou doença (SILVESTRE, 2017, p. 11).

A partir de uma perspectiva popular, o conceito de previdência está relacionado à ação de “se preparar com antecedência”. E no mundo financeiro, vale o mesmo: ao investir na previdência, “pode-se contribuir com uma quantia mensal por um determinado período e, ao término desse período, se contará com um montante para usufruir da forma que quiser”. Nesse sentido, “a ideia é formar uma reserva financeira para lidar com situações futuras, como a chegada da aposentadoria ou a realização de um projeto de vida” (BRASILPREV, 2017, p. 1).

E por se caracterizar como um sistema social, todos os contribuintes ativos colaboram “para o benefício de todos os já inativados pelo INSS, e não há uma correlação prática direta entre a contribuição individual de cada trabalhador e o benefício que ele particularmente irá receber, é tudo parte de um só conjunto” (SILVESTRE, 2017, p. 11).

Ao tratar sobre o sistema previdenciário e o objetivo da previdência, a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), em seu art. 201 dispõe que a previdência buscará proteger o empregado em eventos de doença, invalidez, morte e idade avançada (BRASIL, 1988). Portanto, “se trata de uma alternativa criada pela sociedade, já que o trabalhador, em determinado momento da vida, não possui mais plenas condições de desempenhar sua atividade profissional”, necessitando, desta forma, “de um mecanismo que garanta a base para a sua subsistência” (BRASIL, 2011, p. 10). Ao discorrer sobre o objetivo da previdência social, e conforme a Lei Complementar (LC) nº 228 de 10 de janeiro de 2000, o Estado de Rondônia, destaca o seguinte no artigo 1º da referida lei:

§ 1º - A Previdência Social tem por objetivo principal proporcionar aos segurados e seus dependentes o conjunto de benefícios que atendam as seguintes finalidades:

I – quanto aos servidores públicos efetivos civis e militares do Estado: a) aposentadoria por invalidez permanente; b) aposentadoria compulsória; c) aposentadoria voluntária; d) aposentadoria especial para professores; e) auxílio-doença; f) reserva remunerada; g) reforma; h) salário maternidade; i) salário-família; II – quanto aos dependentes: a) pensão; auxílio-reclusão (RONDÔNIA, 2000, p. 1).

No que se refere ao objetivo da previdência social Weintraub (2004, p.14) esclarece que, é assegurar aos seus beneficiários (segurados ou dependentes) “meios indispensáveis de manutenção, por motivo de incapacidade, idade avançada, tempo de serviço, desemprego involuntário, encargos de família e reclusão ou morte daqueles de quem dependiam economicamente”.

Akashi (2005) complementa destacando que, a previdência social tem como objetivo a garantia de aposentadorias, pensões, seguro-desemprego, auxílio-invalidez, auxílio-reclusão, além de outros benefícios, sendo que, os planos atenderão aos riscos mediante contribuição do filiado ao regime.

Ainda na esfera do objetivo Souza (2005), por sua vez esclarece que, o objetivo da previdência social não é complementar a renda, mas substituí-la quando o segurado não mais tiver condições, mesmo que temporariamente, de prover seu sustento com seu próprio trabalho. Portanto, a previdência social visa prover a renda do trabalhador quando esse perde sua capacidade laboral. Logo, do ponto de vista do conceito e da natureza da previdência, qualquer benefício concedido que não observe esse princípio básico é uma excrescência.

A previdência social brasileira é composta por três grandes Regimes previdenciários: Regime Geral de Previdência Social (RGPS), Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) e Regime de Previdência Complementar (RPC) (BRASIL, 2011) e que serão objetos de estudo da próxima seção.

2.2 Gestão Previdenciária e Regimes da Previdência

Antes de se discorrer acerca da gestão previdenciária e regimes da previdência, faz-se necessário caracterizar o que é gestão pública, que segundo Sanches (2013) é a prática de atos fundados na competência legal para gerir uma parcela de bens e valores do patrimônio público. Essa parcela pode se encontrar vinculada a um órgão orçamentário, a uma determinada unidade administrativa ou a

uma entidade da administração indireta.

Esse autor enfatiza ainda que, o gestor é a designação atribuída a funcionário público, ou agente de empresa estatal, ocupante de cargo em comissão, que pratica o ato de gestão, com o propósito de administrar negócios, bens, obras ou serviços sob responsabilidade da entidade do setor público, ou da empresa que encontra-se vinculado (SANCHES, 2013).

De acordo com Paladini (2018), os recursos destinados para a gestão pública são da sociedade, e merecem ser geridos com prudência e estrito respeito ao cumprimento legal e à ética, valores essenciais que devem estar intrinsecamente ligado ao cotidiano dos gestores públicos, e a gestão previdenciária não pode afastar-se desta concepção.

Adentrando na questão específica da gestão previdenciária dos regimes da previdência, segundo Gomes (2019), o sistema protetivo brasileiro possui basicamente três regimes previdenciários distintos para servidores públicos e para os demais trabalhadores brasileiros, a saber:

1) O regime geral de previdência social (RGPS), sendo o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) ator responsável pela gestão das contribuições previdenciárias (a Receita Federal do Brasil atua como órgão arrecadador de todos os tributos federais, inclusive, das contribuições previdenciárias);

2) O regime próprio previdenciário dos servidores públicos (RPPS), sob responsabilidade dos tesouros nacional e subnacionais;

3) O regime de previdência complementar (RPC), este de natureza facultativa, diferentemente dos dois anteriores (GOMES, 2019).

O RGPS é o principal, o qual tem vinculação compulsória da maior parte dos trabalhadores brasileiros (art. 201, CRFB /88). Já os servidores públicos, desde que ocupantes de cargo público efetivo, poderão estar vinculados a Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), “desde que tenham efetivamente sido criados pelo ente federativo a que estejam vinculados. Igualmente, possuem vinculação compulsória do servidor a eles vinculado (art. 40, CRFB/88)” (IBRAHIM, 2012, p. 27).

2.2.1 Regime Geral de Previdência Social (RGPS)

Ao estabelecer os regimes previdenciários, em seu art. 201, a Constituição Federal de 1988 determina que, a previdência social será organizada sob a forma do

regime geral de previdência social (RGPS), de caráter contributivo e de filiação obrigatória, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial. Este regime é aplicado aos funcionários regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1988).

O RGPS é aquele que, instituído pelo Estado, abrange todas as pessoas que não estão vinculadas a nenhum regime próprio de previdência. Ele é gerido por uma autarquia federal, o INSS, e se destina, principalmente, aos trabalhadores da iniciativa privada. Participa do RGPS a população economicamente ativa do País, cuja filiação é obrigatória, excetuando-se o servidor público ocupante de cargos efetivos na Administração Pública que possuam regime próprio de previdência. Os segurados são os que contribuem para o RGPS e os dependentes são aqueles que carecem do auxílio econômico do segurado. Tanto os segurados como os dependentes são beneficiários da Previdência Social (AKASHI, 2005, p.23).

Disciplinado pelos artigos 201 e seguintes da Constituição Federal de 1988, o RGPS abrange:

[...] em regra os trabalhadores da iniciativa privada, além dos servidores públicos ocupantes de empregos públicos, cargos temporários, cargos em comissão e mandato eletivo. Seus benefícios são semelhantes aos dos servidores públicos, submetidos ao Regime Próprio de Previdência Social (RPPS), mas existem situações diferenciadas, sendo que a principal delas diz respeito ao teto máximo do valor do benefício (AMB, 2018, p. 10-11).

No RGPS existem duas categorias de segurados: os obrigatórios e os facultativos.

Os segurados obrigatórios são todos aqueles que têm o dever de contribuir para a Previdência Social, com direito aos benefícios pecuniários. E conforme o disposto na Lei Nº 8.213/91, são segurados obrigatórios do Regime Geral de Previdência Social: I - o empregado; II - o empregado doméstico; III - o trabalhador autônomo; IV - o equiparado a trabalhador autônomo; VI - o trabalhador avulso; VII - o segurado especial. Já o segurado facultativo é o maior de 14 anos de idade que se filia ao Regime Geral de Previdência Social, mediante contribuição, desde que não esteja exercendo atividade remunerada que o enquadre como segurado obrigatório (AKASHI, 2005, p. 24).

Horvath Júnior (2012) complementa esclarecendo que, o RGPS é regido pela Lei Nº 8.212/91 que cria o plano de custeio, e pela Lei Nº. 8.213/91 que dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social e dá outras providências, além de e legislação complementar.

Quanto à finalidade do RGPS, a Lei Nº 8.213/91 estabelece que, esse regime tem por finalidade “assegurar aos seus beneficiários meios indispensáveis de manutenção, por motivo de incapacidade, desemprego involuntário, idade avançada, tempo de serviço e encargos familiares”, garantindo também a proteção “daqueles

que dependiam economicamente do segurado preso ou morto” (BRASIL, 1991, p.1).

No que se refere à fonte de custeio, a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) destaca que, o RGPS tem como fonte de custeio direta “a contribuição previdenciária de empregados e empregadores, e como fonte indireta outras contribuições, pagas por toda a sociedade”, inclusive pelos servidores públicos submetidos ao RPPS (AMB, 2018, p.11).

Na visão da AMB (2018, p.11), de longa data o RGPS é oneroso teve seu marco na Lei Eloy Chaves, de 1923, “que criou uma Caixa de Aposentadoria e Pensão em cada estrada de ferro do Brasil”. Os inativos do RGPS não pagam contribuição previdenciária sobre seus proventos, “mas se continuarem em atividade contribuem para a previdência social nessa atividade, praticamente sem retorno em termo de benefícios, pois não podem se aposentar novamente”. É uma “ferida” que o legislador constitucional tem que enfrentar.

Sumamente injusto exigir-se dos segurados aposentados que voltam a trabalhar a contribuição previdenciária sem lhes conceder qualquer benefício ou vantagem. O fundamento da exigibilidade da contribuição previdenciária estaria no dever da sociedade de participar do custeio da seguridade social. Essa situação se agravou com o entendimento do STF sobre a inexistência do direito à desaposentação (AMB, 2018, p. 11).

Em âmbitos históricos e conceituais da desaposentação, Alencar (2011, p.73) destaca que, trata-se de um “neologismo” trazido ao meio jurídico brasileiro, no final da década de 1980, pelo doutrinador Wladimir Novaes Martinez, “e consiste no desfazimento do ato administrativo de concessão de benefício previdenciário de aposentadoria”.

E tomando-se ainda como base as lições de Martinez (2001), destaca-se que, a aposentação é o procedimento administrativo plenamente vinculado, que culmina no ato de aposentadoria, à medida que, adicionando-se o prefixo “des” resulta no procedimento administrativo de desconstituição do ato de jubramento, ou seja, a desaposentação

Desde sua reformulação em 1988, o seguro social vem passando, no Brasil, por uma série de mudanças paramétricas que parecem colocar em “xeque” sua sustentabilidade no longo prazo, incentivando o desenvolvimento da previdência privada em detrimento do regime de repartição, ou *pay as you go* (PAYG) (LAVINAS e ARAÚJO, 2017, p. 616).

E nesse contexto, como bem observa Silvestre (2017, p.13), reformas vêm e

virão, e todas elas terão um único sentido, que é impor critérios cada vez mais complexos “para o acesso a um benefício que será progressivamente cadente e paulatinamente achatado em termos reais a cada nova rodada de revisão dos critérios de concessão”.

A reforma da previdência, baseia-se em duas linhas de argumentação para justificar as mudanças de caráter abrangente e estrutural, para modificar um modelo previdenciário que se consolidou na fase recente de crescimento no período de 2004 a 2014.

De um lado, levanta a ameaça de que o célere envelhecimento da população brasileira leve ao colapso do sistema público de aposentadorias nas próximas décadas. Estimativas elaboradas pelo governo sinalizam que a participação da população com mais de 60 anos no Brasil passaria de 12,59% do total da população em 2015, para 35,15% em 2060 (LAVINAS e ARAÚJO, 2017, p. 616).

Atualmente, já se vê a previdência social como insuficiente e distante demais, mas cada vez mais, ela também será menos digna e menos acessível.

O compromisso do Estado não é com a vida financeira dos cidadãos, e sim, quando muito, com a equalização das contas públicas. Para essa entidade sem face (e sem alma) que é o Estado, eu e você não somos uma vida, somos apenas um número de CPF, meros contribuintes, com duas condições possíveis: ativos ou inativos (SILVESTRE, 2017, p. 13).

Na visão de Silvestre (2017, p. 13), seja por seja por “falcatruas” e “desvios históricos, ou por incompetência no planejamento e na gestão dos recursos do INSS, que se repetem insistentemente sobre um dinheiro que, por ser público, acaba sendo “de ninguém”, o inevitável sentido da previdência social no Brasil e o encolhimento do “benefício”, resulta na “pauperização” dos aposentados, e que na maioria das vezes, não podem se mobilizar para “correr por fora”, planejando uma previdência privada.

2.2.2 Regime Próprio de Previdência Social (RPPS)

O Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) foi estabelecido através da Constituição Federal em seu art. 40 e enfatiza que: o regime próprio de previdência social dos servidores titulares de cargos efetivos terá caráter contributivo e solidário, “mediante contribuição do respectivo ente federativo, de servidores ativos, de aposentados e de pensionistas, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial”. (BRASIL, 1988, p. 40)

Segundo Horvath Júnior (2012), os regimes próprios de previdência social por previsão legal serão instituídos e regrados pelas pessoas jurídicas de direito público interno, ou seja, União, Estados e Distrito Federal.

Gomes (2019, p. 935) corrobora com essas informações, destacando que, os regimes próprios dos servidores públicos (RPPS) são de responsabilidade dos respectivos tesouros (União, estados, DF e municípios). “São públicos e de caráter obrigatório para os detentores de cargos efetivos (no caso dos servidores civis) e para os militares. Os planos ofertados são de benefício definido”.

De acordo com Gomes (2019, p. 933), ao RPPS, “são devidas contribuições obrigatórias dos ativos, aposentados e pensionistas. A contribuição do poder público (patronal) corresponde, a princípio, ao dobro da contribuição dos ativos”.

O regime financeiro é de repartição simples. Em termos práticos, o custeio por repartição simples funciona da seguinte forma: “as contribuições do trabalhador em atividade pagam o benefício do aposentado. O RGPS também opera dessa forma”. Esse modelo “supõe solidariedade intergeracional. A geração de trabalhadores ativos custeia o pagamento de benefícios dos inativos. Há um pacto coletivo intergeracional” (GOMES, 2019, p. 933).

2.2.3 Regime de Previdência Complementar (RPC)

Historicamente, e em âmbito macro, a previdência complementar dos servidores públicos está prevista constitucionalmente por força da Emenda Constitucional 20/1998, a primeira reforma previdenciária capitaneada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso (GOMES, 2019).

No entanto, a base legal que institui o regime de previdência complementar (RPC) é a Lei Complementar (LC) Nº. 109 de 29 de maio de 2001.

Art. 1º - O regime de previdência privada, de caráter complementar e organizado de forma autônoma em relação ao regime geral de previdência social, é facultativo, baseado na constituição de reservas que garantam o benefício, nos termos do caput do art. 202 da Constituição Federal, observado o disposto nesta Lei Complementar (BRASIL, 2001, p. 1).

Segundo Faria Júnior (2014), a previdência complementar tem suas políticas elaboradas pelo Ministério da Previdência Social (MPAS), e executadas pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), sendo sua

adesão é facultativa. A previdência privada aberta pode ser adquirida por qualquer pessoa, física ou jurídica. A Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) é o órgão que cria normas referente aos planos de previdência privada e as fiscaliza, sendo vinculado ao Ministério da Economia.

As entidades fechadas de previdência complementar são organizadas e constituídas sob a forma de fundação ou sociedade civil, sem fins lucrativos e são acessíveis, exclusivamente aos empregados da entidade (FARIA JÚNIOR, 2014).

Segundo Gomes (2019), o RPC é privado, de caráter facultativo (voluntário), e organiza-se sob as formas aberta (bancos e seguradoras) e fechada (fundo de pensão). A Lei Nº. 12.618/2012 autorizou a criação de fundos de pensão para administrar os planos de benefícios das funções estatais e órgãos de extração constitucional em nível federal. Em relação à previdência social oficial, que é compulsória, o RPC é autônomo.

A ideia basilar da previdência complementar é gerar reservas. O regime financeiro é o de capitalização. A previdência complementar é obrigada a oferecer aos participantes, além do benefício programado, ou seja, a complementação da aposentadoria, benefícios não programados para os eventos de invalidez e morte. Em relação a esses eventos não programados, o fundo de pensão tanto poderá administrá-los diretamente quanto terceirizá-los (GOMES, 2019, p. 936).

E continua Gomes (2019, p. 936) esclarecendo que, a principal mudança na aposentadoria com adesão à previdência complementar é que, “o valor das aposentadorias e pensões no serviço público civil deixará de ser integral, ou ter por base de cálculo a totalidade da remuneração. Limita-se ao teto do RGPS”. Ainda assim, “para fazer jus ao benefício limitado ao teto, terá de contribuir com alíquota máxima do teto (o que oscila de 11% a 14% a depender do ente federativo)”. Na realidade, “a regra é compulsória a todos os servidores que ingressarem no serviço público após a operacionalização do fundo”.

Aderir à complementação da aposentadoria é legitimar arrecadação adicional sobre a parcela da remuneração que ultrapassar o teto. Além da tributação compulsória (a contribuição previdenciária é um dos tributos positivados no art. 149 da Lei Fundamental vigente), quem aderir à complementação, terá de arcar com uma alíquota adicional, em média, de 8,5% da parcela remuneratória excedente ao teto do RGPS. É assim a fisiologia da complementação de aposentadoria do servidor público - em um modelo de contribuição definida (e não benefício definido) (GOMES, 2019, p. 936).

O Estado de Rondônia por meio da Lei Nº. 3270 de 05 de dezembro de 2013,

instituiu o Regime de Previdência Complementar (RPC) para os servidores públicos titulares de cargo efetivo, inclusive os membros dos órgãos e os militares do Estado de Rondônia que adentrarem no serviço público a partir de 6 de novembro de 2018, passam a ter o valor da sua aposentadoria limitada ao teto do INSS. Em seguida estabeleceu convênio com a Fundação de Previdência Complementar do Estado de São Paulo, com o objetivo de gerir os recursos oriundos do aludido fundo (RONDÔNIA, 2013).

2.3 Aposentadoria

Segundo Akashi (2005), a aposentadoria é o direito à inatividade sem prejuízo da retribuição pecuniária. Souza (2005) complementa destacando que, a previdência tem por finalidade substituir a renda do trabalhador quando esse não mais tiver condições laborais e, em decorrência, não tenha condições de garantir sua própria subsistência. A concretização desse risco irá ocorrer, para o caso da aposentadoria, nas hipóteses de invalidez e idade.

De acordo com Briguet e Victorino (2007), a aposentadoria é o direito assegurado ao trabalhador, à percepção de sua remuneração, sem a correspondente prestação de serviços, após a implementação das condições estabelecidas na Constituição Federal para inatividade.

No que se refere ao servidor público, Di Pietro (2015) afirma que, a aposentadoria é o direito à inatividade remunerada, assegurada ao servidor público em caso de invalidez, idade ou requisitos conjugados de tempo de exercício no serviço público e no cargo, idade mínima e tempo de contribuição.

Meirelles (2015) a caracteriza como a garantia de inatividade remunerada reconhecida aos servidores, que já prestaram longos anos de serviços, ou se tornaram incapacitados para suas funções.

Na esfera da classificação, segundo Weintraub (2004), a principal espécie de aposentadoria é a por tempo de contribuição, que tem sua previsão especificada na própria Constituição Federal de 1988, inciso I, § 7º, do art. 201, e no Decreto nº 3.048/1999, arts. 56 a 63.

Segundo o Ministério da Previdência Social (MPAS), os benefícios por aposentadoria podem ser divididos em aposentadoria por idade, por tempo de contribuição, por invalidez e especial (BRASIL, 2020).

A presente dissertação se limitou a abordar as duas primeiras: idade e tempo de contribuição.

Martins (2010) esclarece que, historicamente, a expressão “aposentadoria por idade” surgiu com a Lei Nº 8.213/91, Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS), pois, no sistema anterior falava-se em “aposentadoria por velhice”.

No que se refere à nomenclatura atual, na percepção de Castro e Lazzari (2014, p.688), a denominação atualmente usada é mais correta, haja vista que, “o fato de a pessoa ter 60 anos ou 65 anos não quer dizer que seja velha”. Por exemplo, existem pessoas com essa idade “que têm aparência de dez, vinte anos mais jovem”. Além do que, “a expectativa de vida das pessoas hoje tem atingido muito mais de 60 anos. Daí porque se falar em aposentadoria por idade, quando a pessoa atinge a idade especificada na lei”.

A aposentadoria por idade é um benefício que visa garantir proteção previdenciária à velhice, sendo devida ao trabalhador que comprovar o mínimo de 180 contribuições mensais, junto ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS), além de ter a idade mínima de 65 anos, se homem, ou 60 anos, se mulher na zona urbana (CASTRO e LAZZARI, 2014).

E continuam Castro e Lazzari (2014), esclarecendo que, essa idade mínima é reduzida em 5 (cinco) anos para os trabalhadores rurais de ambos os sexos, e para aqueles que exerçam suas atividades individualmente, ou em regime de economia familiar, como os pequenos produtores rurais, os pescadores artesanais, os extrativistas, indígenas, dentre outros. O que diferencia a aposentadoria por idade prevista na Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS) de 1960, para as regras atuais, é a carência exigida para o trabalhador ter acesso ao benefício. E esse assunto é um dos temas tratados na reforma previdenciária de 2019.

No que tange à aposentadoria por tempo de contribuição, Martins (2010, p.337) caracteriza que este benefício, “é um tipo de seguro destinado àquelas pessoas que contribuíram sobre determinados salários e estão com o número necessário de contribuições para que possam parar de trabalhar”.

Portanto, a aposentadoria por tempo de contribuição é o benefício previdenciário concedido ao trabalhador segurado que completar um determinado tempo de contribuição à Previdência Social, que em regra geral são 35 anos para o homem e 30 anos para as mulheres. Com a possibilidade de se aposentar proporcionalmente aos 30 anos, se homem, e 25 anos, se mulher. Em todos os

casos, deve-se observar a carência mínima de 180 contribuições mensais (MARTINS, 2010).

No entanto, nesse contexto, também é importante ressaltar que, antes da Emenda Constitucional 20/1998, que reformou parte do sistema previdenciário, existia a aposentadoria por “tempo de serviço”, o que foi modificado para aposentadoria por “tempo de contribuição”, passando então a ser exigido não mais a comprovação do tempo de serviço do trabalhador, mas a efetiva entrada nos cofres do governo das contribuições previdenciárias. Essa mudança limitou muito o acesso à aposentadoria por diversos trabalhadores (MARTINS, 2010).

Embora não seja o foco dessa dissertação, faz-se necessário fazer uma breve referência à previdência particular, que na visão de Silvestre (2017), contempla um conceito de aposentadoria útil, que não é aquele conceito trivial de parar de trabalhar.

Trata-se do que se chama de aposentadoria financeira: “o período da vida que começa a partir de uma determinada idade-meta planejada e se estende até o final da existência de uma pessoa”, e durante o qual não será mais o trabalho que pagará (o total, ou pelo menos a maior parte das contas do mês, pois seu provimento “será garantido pelo usufruto da reserva patrimonial (financeira, imobiliária ou até empresarial) que uma pessoa terá acumulado de forma planejada até lá, de cujos rendimentos reais a pessoa se servirá”, bem com do eventual consumo (e extinção) de sua principal fonte de renda (SILVESTRE, 2017, p.17).

2.4 Controle Interno e eficácia na gestão previdenciária

Meirelles (2015, p. 671) caracteriza o controle interno como um “tema da administração pública, faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro”. Sua origem etimológica deriva do termo francês *contrôle* e, por isso, sempre encontrou resistências entre os cultores da língua vernácula, mas, por ser intraduzível e insubstituível no seu significado vulgar ou técnico, incorporou-se de forma definitiva em alguns idiomas, inclusive nos dicionários da Língua Portuguesa.

No minidicionário contemporâneo da língua portuguesa a conceituação acerca do controle permite o entendimento como sendo a “fiscalização ou monitoramento exercido sobre certas atividades, ou o poder de exercê-los” (AULETE, 2010, p. 205).

O controle é uma temática aplicada em ações na qual necessita de organização para direcionar algo ou focar em uma atividade em que precisa ser apresentado um resultado. Além disso, tornou-se popular quando se deflagra a sistemática de algo ou alguma coisa que precisa ser acompanhado com maior vigor.

Segundo Almeida (2003, p. 63), o controle interno representa na organização o “conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adotados pela empresa para proteger o seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 2007, p. 182).

Com base em um diálogo epistemológico, o Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados, conceitua controle interno como o “plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis”, buscando ainda “desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas” (JUNG, 2007, p. 377).

Na visão de Jung (2007, p. 435), do ponto de vista financeiro, “o principal meio de controle de que dispõe a administração de uma organização, é a contabilidade”. Nesta perspectiva quanto melhores e mais eficientes os controles internos, maior segurança para o gestor, haja vista que, quando constatada fragilidade, o profissional aumenta o número de testes, entretanto, quando constata que os controles são fortes, diminui o número de testes, por isso, quanto menor melhor.

Sob uma perspectiva legal, no que tange à prática de controle interno nas organizações, no Brasil, encontra-se o escopo doutrinário na Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) enfatizado nos arts. 31, 70 e 74.

O art. 31 trata de forma específica o sistema de controle interno concernente aos municípios, quando preconiza que, a fiscalização do Município será exercida pelo poder legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do poder executivo municipal, na forma da lei (BRASIL, 1988).

Sobrepujando, o art. 70 trata de forma mais ampla, quando preconiza que, a

fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder. Todavia, será no artigo 74 que se estipula aos poderes legislativo, executivo e judiciário o dever de manter de forma integrada o sistema de controle interno (BRASIL, 1988).

Com base em documentos instituídos pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), mediante o exercício de suas atribuições legais e regimentais, promulgou a Resolução CFC Nº. 1.135/08 de 25 de novembro de 2008, na qual aprovou as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) T16.8 que trata especificamente do controle interno, definindo-o sob o enfoque contábil da seguinte forma:

Compreende o conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos adotados pela entidade do setor público, com a finalidade de: (a) salvaguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais; (b) dar conformidade ao registro contábil em relação ao ato correspondente; (c) propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada; (d) estimular adesão às normas e às diretrizes fixadas; (e) contribuir para a promoção da eficiência operacional da entidade; (f) auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações (BRASIL, 2008).

A realização da avaliação do controle interno em uma organização, pode ser realizada em duas etapas denominadas adequação e consistência.

A etapa da adequação ocorre quando são identificados os pontos divergentes, no que diz respeito a controles existentes ou inadequados, sendo que estes resultados podem ser obtidos através das respostas dos questionários aplicados na qual o levantamento permite constatar qual é o sistema de controle existente e se condiz com a necessidade da organização (BRASIL, 2008).

No que se refere à etapa da consistência, a mesma é verificada na sua aplicação nos controles internos, no que diz respeito ao resultado da sua avaliação. Para os controles que estão sendo praticados, é efetivamente confeccionado um programa de trabalho que irá avaliar os níveis de aderência de todas as áreas da instituição, suas inconsistências, e os motivos de não aceitar a aplicação de alguns controles (BRASIL, 2008).

No âmbito da administração pública Botelho (2009, p. 23) esclarece que o controle interno “é a verificação da conformidade da atuação desta a um padrão,

possibilitando ao agente controlador a adoção de medida ou proposta em decorrência do juízo formado.” O conceito formulado pelo Instituto Francês de Peritos Contábeis destaca que, o controle interno é:

[...] formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela Contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção (CREPALDI, 2016, p. 464).

Na literatura, verifica-se a existência de dois tipos de controles: os contábeis e os administrativos.

Quanto aos controles contábeis esclarece-se que estes são os sistemas de conferência, aprovação e autorização; segregações de funções; controle físico de ativos e auditoria interna. Quanto aos administrativos, os procedimentos consistem em informar as análises estatísticas de lucratividade, controle de qualidade, treinamento de pessoal, estudos de tempo e movimentos, análise das variações entre valores orçados e os incorridos e os controles dos compromissos assumidos, entretanto, não pagos (ALMEIDA, 2003, p.63).

No âmbito do controle administrativo, na visão de Silva (2002), a exigência de controle deve começar com a alta direção da organização, cujo resultado é a instituição progressiva da delegação de autoridade. Esta delegação acarreta diversas conseqüências imediatas, tais como o aumento do grau de treinamento em assuntos especializados que, por restringir a atenção a um número relativamente pequeno de problemas, aprofunda a experiência nestas áreas limitadas e aumenta a capacidade do funcionário de lidar com tais problemas.

Segundo Crepaldi (2016), os objetivos macros de controle interno permitem assegurar a legitimidade dos passivos, salvaguardar os ativos contra roubo, perdas ou desperdícios, promover a eficiência operacional e encorajar adesão às políticas internas da instituição. Para tanto existem dois tipos de controle: o interno e o externo. O controle interno ocorre quando as atividades são realizadas dentro da própria instituição. Já o controle externo ocorre por agentes de fora da instituição.

De acordo com Botelho (2009, p. 26-27), “o controle externo é efetuado por órgão estranho à administração pública responsável pelo ato controlado, por exemplo, a câmara municipal com auxílio do tribunal de contas”. Quanto ao controle interno explica que:

O controle interno é realizado pelo próprio órgão executor no âmbito de sua própria administração, exercido de forma adequada, capaz de

propiciar uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade (Ex. Sistema de Controle Interno, Comissão de Controle Interno, Controladoria Municipal) (BOTELHO, 2009, p. 26-27).

Entretanto, esclarece-se ainda que, os tipos de controle variam segundo o poder, órgão ou autoridade que o exercita ou o fundamento, o modo e momento de sua efetivação, e dividem-se em:

Controle hierárquico, Controle finalístico, Controle interno, Controle externo, Controle externo popular, Controle prévio ou preventivo, Controle concomitante ou sucessivo, Controle subsequente ou sucessivo, Controle de legalidade ou legitimidade e Controle de mérito (MEIRELLES, 2015, p. 672).

Assim, como existem os tipos de controle, pontua-se também as formas para essa organicidade sistemática. As formas de controle caracterizam-se por: prévio ou preventivo; concomitante ou sucessivo; e subsequente ou corretivo.

- Controle prévio ou preventivo: é o controle que antecede a conclusão ou operatividade do ato, como requisito para sua eficácia, exercício a partir da projeção dos dados reais e pela comparação dos resultados prováveis com aqueles que se pretende alcançar;
- Concomitante ou sucessivo: é aquele que acompanha a realização do ato para verificar a regularidade de sua formação. É o controle no momento do ato ou fato, evitando o cometimento de falhas, desvios ou fraudes;
- Subsequente ou corretivo: é o que se efetiva após a conclusão do ato controlado, visando corrigir eventuais defeitos, declarar a sua nulidade ou dar-lhe eficácia (BOTELHO, 2009, p. 27).

Diante do exposto, enfatiza-se que os elementos de controle internos podem ser delimitados mediante o norteamento de Perez Junior (1998, p. 68), quando denomina os mesmos em plano da organização, os sistemas de autorização e os procedimentos de registro e a utilização de pessoal adequado.

Os princípios de controle interno são basilares, portanto, essenciais para a atividade de controle interno podendo ser resumidos em sete principais:

- 1) A responsabilidade deve ser determinada;
- 2) A contabilização e as operações devem ser segregadas;
- 3) Devem ser utilizadas provas independentes para comprovar que as operações e a contabilidade estão registradas de forma exata;
- 4) Deve haver rotatividade entre servidores encarregados para cada trabalho;
- 5) Devem ser obrigatórias às férias para pessoas que ocupam cargos importantes;
- 6) Todas as instruções e normas devem ser feitas por escrito;
- 7) Deve ser evitada a segregação de funções (BOTELHO, 2009, p. 28-29).

Segundo Vianna (2018, p.1), a segregação de funções “é a previsão da

separação entre as funções de autorização/aprovação de operações, execução, controle e contabilização, dentro das unidades”, de tal forma que, “nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo”.

Na prática, “não se deve permitir que as principais fases dos processos de execução de despesas sejam executadas pelo mesmo agente público, ou seja, “quanto maior a segregação melhor o controle e maior a possibilidade de se evitar erros e desvios de finalidade” (VIANNA, 2018, p.1).

Em seu art. 37, a Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) determina que, a administração pública direta e indireta, de qualquer um dos poderes (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), obedecerá aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Dessa forma, pode-se destacar também que, os princípios consitucionais, contemplados pelo art. 37 da Constituição Federal de 1988, são regras gerais na atuação do administrador público. Diante da nova realidade da administração pública, existem novos princípios que deverão ser considerados na atuação do controle interno, quais sejam: “princípio do interesse público, da economicidade, celeridade, razoabilidade, proporcionalidade, isonomia, probidade administrativa e ampla defesa” (BOTELHO, 2009, p. 35).

Sobre o princípio da celeridade ou brevidade processual, é importante fazer referência à Emenda à Constituição (EC) Nº 45, promulgada em 08 de dezembro de 2004, produziu profundas e diversificadas alterações na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) (BRASIL, 1988).

A referida EC determina que, “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. Essa EC veio a inserir no rol dos direitos e garantias fundamentais, expressamente, o direito público subjetivo à celeridade processual. Trata-se da consagração expressa, pela CRFB, do princípio da celeridade ou brevidade processual, tão reclamada pela comunidade jurídica e pela doutrina nacionais (SGARBOSSA e JENSEN, 2005, p.1).

Adentrando na questão do controle interno e eficácia no contexto da gestão previdenciária, primeiramente, faz-se necessário fazer referência ao termo eficácia, que no entendimento de Sanches (2013, p.130) “é a capacidade de produzir os resultados previamente definidos, por meio de seus objetivos e metas de

performance, nos prazos estabelecidos”. Já a eficiência é uma relação entre custos e benefícios e está voltada “para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), como o objetivo de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível”.

Com base no entendimento desse autor, pode-se inferir que, a eficácia na gestão previdenciária, pode ser caracterizada como a capacidade do gestor tratar os recursos disponíveis para atingir o maior número do que foi planejado. E eficiência trata do grau de adequação, com que os recursos são planejados e estão sendo utilizados pela organização de forma benéfica.

Percebe-se que a eficiência no trato com os recursos públicos é a preocupação do legislador, e deve ser entendida de forma uníssona para sua aplicação. De acordo com Chiavenato (1994), toda organização deve, ao mesmo tempo ser analisada sob a perspectiva da eficácia e da eficiência. A eficácia pode ser caracterizada como uma medida normativa do alcance dos resultados, ao passo que, a eficiência pode ser caracterizada como uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo.

Dessa forma, como bem observa Crepaldi (2016), a junção da eficiência e eficácia, é primordial para que o sistema e o setor de controle interno, possam aferir credibilidade à gestão, pois, permitem vigilância e proteção patrimonial, oferecendo lucratividade e economicidade.

Para que essa eficácia ocorra, torna-se essencial que o sistema de controle interno da organização faça ainda a junção de todos os setores envolvidos, de forma articulada e, que seja demonstrada por meio de seu organograma, independentemente, se é uma organização de ordem pública ou privada.

Sobre a responsabilidade do setor de controle interno, ressalta-se que, a Constituição Federal não deixa legitimado em seus art. 31 e 70 o setor de controle interno, mas tratam do sistema de controle interno. Além disso, promulga-se no § 1º do art. 74 algumas atribuições salutares quando os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União (TCU), sob pena de responsabilidade solidária (BRASIL, 1988).

Em alguns órgãos cada setor possui um respectivo líder ou responsável que supre o gestor com informações fidedignas em tempo real para sua efetiva tomada de decisões, que poderá, dependendo do administrador instituir um setor específico de

controle interno, ou dependendo da estrutura organizacional criar a auditoria interna, ou para maior segurança ter os dois na instituição (CREPALDI, 2016).

Cabe ao gestor de uma instituição de previdência delimitar a criação do setor de controle interno, na qual deve exercer as atribuições de análise das despesas quanto à sua regularidade, manifestando-se ou posicionando-se através de pareceres administrativos. Poderá inclusive, instituir o setor de auditoria interna que pode ser considerada aliada e parceira do setor de controle Interno, uma vez que, tem como objetivo, supervisionar, normalizar, recomendar, fiscalizar, e avaliar o grau de confiabilidade dos procedimentos da instituição.

Ademais, quando essa instituição é de ordem pública, a sua perspectiva é limitada no controle em mensurar resultados, baseados nas análise de desvios e geração de relatórios. Sendo sua aplicabilidade efetivada para proporcionar uma consciência estratégica voltada para o princípio do aperfeiçoamento contínuo.

Segundo Sanches (2013, p. 112), nas abordagens mais consagradas, constituem-se em requisitos a serem atendidos pelas despesas públicas: “a utilidade, a adequação, a oportunidade, a publicidade e a legitimidade. Neste contexto, para uma despesa ser caracterizada como pública, deve atender esses requisitos. Para Santos (2015, p. 125), a despesa pública é o conjunto de “dispêndios financeiros realizados pela administração pública destinada ao pagamento de obrigações voltadas para o funcionamento dos serviços públicos ou para a devolução de valores não pertencentes ao Estado”.

E nesse contexto esclarece Meirelles (2015), o dever de prestar contas alcança os gestores de entidades e órgãos públicos, sendo uma decorrência natural da administração com encargo de gestão de bens e interesses alheios, uma vez que administrar corresponde ao desempenho de um mandato de zelo e conservação de bens e interesses de outrem.

2.5 Do *Lean Manufacturing* ao *Lean Office*: Conceitos e aplicações

Como a ferramenta *Value Stream Mapping* (VSM), ou, traduzido para a língua portuguesa, mapeamento do fluxo de valor, está inserida nos conceitos relacionados ao *Lean Manufacturing* e *Lean Office*, primeiramente, irá se discorrer em nível macro sobre esses conceitos e suas aplicações.

O termo *Lean* traduzido para “enxuto”, foi cunhado na década de 1980 por

pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), e refere-se às “estratégias de negócios que visam ampliar a satisfação de clientes, a partir do melhor uso dos recursos (materiais, trabalho, equipamentos e informação) e dos insumos da produção” (GREEF, FREITAS e ROMANEL, 2012, p. 7).

Por ter sido aplicado inicialmente na indústria, o processo ganhou a denominação *Lean Manufacturing*, ou *Lean Production*, sendo considerado um sistema de gestão que, ao envolver ferramentas de gestão, produção e qualidade elimina desperdícios e acresce valor ao produto ou ao serviço, satisfazendo desta forma o cliente e o consumidor final (PEREIRA, 2012).

Segundo Pacheco (2014), o *Lean* pode ser caracterizado como um sistema sociotécnico integrado, cujo objetivo principal é eliminar o desperdício pela concomitante redução ou minimização da variabilidade em fornecedores, clientes ou dentro da empresa. Para a adaptação do conceito *Lean* às suas necessidades, as empresas devem passar por processos de adaptações, se habilitando dessa forma, para aumentar as chances de sucesso na implementação e elevar seu desempenho.

2.5.1 *Lean Manufacturing*

O método *Lean Manufacturing*, que pode ser traduzido como manufatura enxuta, é uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios, a saber: superprodução, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos (RODRIGUES, 2014).

Segundo Werkema (2012), o *Lean Manufacturing* é uma iniciativa que busca eliminar desperdícios, isto é, excluir o que não tem valor para o cliente e imprimir velocidade à empresa. A produção enxuta surgiu como uma necessidade, na medida em que era necessário descobrir um novo método de produção, que eliminasse os desperdícios e aumentasse a produtividade. Na realidade, veio para revolucionar a maneira como o mundo produzia e pensava.

Ao examinar a literatura sobre a produção enxuta, não seria possível furtar-se à perspectiva histórica, que segundo Martins e Laugeni (2013), surgiu no Japão em um contexto específico em que as ideias convencionais, já pareciam não mais funcionar. Por meio de diversos estudos importantes desenvolvidos sobre o tema, foi possível verificar que a Toyota havia desenvolvido um novo e melhor sistema de gestão, sistema este que representa um conceito em administração que funcionará

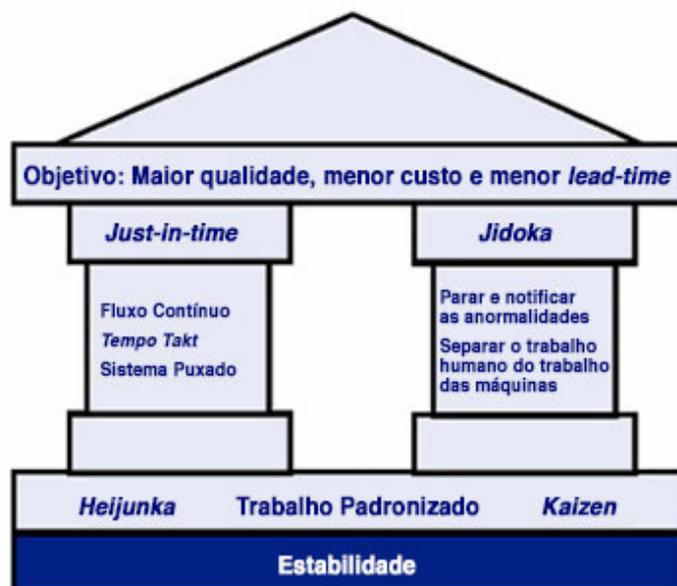
para qualquer tipo de negócio, conhecido como Sistema Toyota de Produção (STP).

Ainda sob uma perspectiva histórica, Rodrigues (2014) complementa destacando que, o sonho desse sistema de produção, nasceu em um período pós-guerra mundial, em que havia grande necessidade de reconstruir a indústria e os recursos eram extremamente escassos. A partir de Kiichiro Toyoda, sempre se espelhando em seu pai, Sakichi Toyoda, um inventor e revolucionário nas formas de produzir. Kiichiro, em 1929, visitou a unidade Rouge da Ford, em Detroit, e essa foi a motivação para a criação, em 1933, da Toyota Motor Company. Uma visão embrionária de uma maneira de operacionalizar o processo produtivo, que seria depois chamado de “*just in time*”, naquela época, já era considerada por Toyoda.

Os idealizadores do pensamento enxuto pretendiam solucionar problemas associados à reduzida disponibilidade de recursos, pondo em prática ideias e criando uma nova visão que tinham por base três fatores: pessoas, processos e soluções (OHNO, 1997). Esse pensamento foi adaptado do sistema produtivo da Toyota, tendo como objetivo a produção de bens com qualidade que atinjam as expectativas dos clientes ao mínimo custo possível (RODRIGUES, 2014).

Na visão de Rodrigues (2014), o sucesso do STP é baseado na excelência operacional com base em métodos, sistemas e programas para a busca da qualidade contínua como parte atuante da estratégia da organização e, também, a filosofia organizacional voltada para as pessoas, priorizando a compreensão, o respeito, a motivação e a otimização de suas forças de trabalho.

Figura 1 – Casa do STP.



Fonte: Ballé (2016, p.1).

A integração dos métodos, sistemas e programas com a busca da excelência operacional foi sistematizada por Fujio Cho, que também trabalhou com Ohno e chegou à presidência da Toyota, por meio do que ficou conhecido como “Casa do STP”, demonstrada na Figura 1 anteriormente.

A formação da “Casa do STP” estabelece como meta a melhor qualidade, o menor custo, o menor *lead time*, mais segurança, a moral e o comprometimento elevado. Como base inicial para atingir essas metas está a filosofia da Toyota, seguida por um gerenciamento visual, por processos estáveis e padronizados e produção nivelada (RODRIGUES, 2014).

De acordo com Rodrigues (2014), a operacionalidade e busca da eficácia do sistema proposto pelo modelo de Fujio Cho é feita por meio de quatro pilares, com métodos, sistemas ou programas, todos buscando a melhoria contínua: o *just in time*, a autonomação (jidoka), o foco nas pessoas e equipes de trabalho e o foco na redução das perdas.

No método *Lean*, a melhoria de processos como uma metodologia de melhoria contínua com foco na gestão e dos processos da empresa, está inserida, enfatizando a prevenção de desperdícios de tempo, mão-de-obra e insumos na produção, que não agregam valor, sendo seu principal objetivo, fornecer produtos de alta qualidade, com o menor custo possível, dentro do menor tempo possível, através da eliminação constante de desperdícios (RODRIGUES, 2014).

Para Womack, Jones e Roos (1992) na maioria dos aspectos, o pensamento *Lean* vem ao encontro dos maiores métodos clássicos de produção até então criados, sendo eles a produção em massa e produção artesanal.

De acordo com Womack e Jones (2004) e Liker (2005) o *Lean Thinking* é um processo que tem como objetivo a eliminação de desperdício, como meio de otimização de resultados através de procedimentos simples, e que atende cinco princípios: 1) valor; 2) fluxo de valor; 3) fluxo contínuo; 4) produção puxada; e 5) perfeição.

A metodologias do *Lean Manufacturing* e do *Lean Thinking* foram acompanhadas de perto durante anos por Womack, Jones e Ross (1992). Seu objetivo é reduzir os desperdícios, ter maior qualidade dos produtos e redução do tempo de entrega ao cliente, a partir desse conceito de se produzir mais com cada vez menos.

Tomando-se por base os ensinamentos de Womack e Jones (2004), os cinco

princípios básicos do pensamento *Lean* (Quadro 2), cujo objetivo é tornar as empresas mais flexíveis e capazes de responder efetivamente às necessidades dos clientes, são:

Quadro 2 – Os cinco princípios básicos do pensamento *Lean*.

Princípios Básicos	Breve Descrição
Valor	O princípio fundamental para o pensamento <i>Lean</i> , o valor só pode ser definido pelo cliente final, posto que a necessidade gera o valor e cabe às empresas determinarem qual é essa necessidade, procurando satisfazê-la e cobrar um preço específico por isso, com o intuito de manter a empresa no negócio e aumentar os lucros via a melhoria contínua dos processos, reduzindo os custos e melhorando a qualidade;
Cadeia de Valor	Significa analisar a cadeia produtiva e separar os processos em três partes: aqueles que realmente acrescentam valor, aqueles que não acrescentam valor, mas são importantes para a manutenção dos processos e da qualidade, e finalmente, aqueles que não acrescentam valor, devendo ser eliminados imediatamente;
Fluxo de valor <i>Lean</i>	Após o valor ser especificado, a cadeia de valor mapeada, é preciso fazer com que as atividades que acrescentem valor fluam em um fluxo de valor contínuo e estável, o chamado fluxo de valor <i>Lean</i> ; a condição ideal seria que os produtos sempre fluíssem em um fluxo de valor <i>Lean</i> da matéria-prima ao produto acabado, sem movimentos inúteis, sem interrupções, sem lotes e sem filas;
Produção Puxada	O fluxo dos materiais deve ser puxado pelo cliente. Se a procura aumentar o fluxo deve aumentar e se a procura diminuir, o fluxo deve diminuir na mesma proporção;
Perfeição	Deve ser o objetivo constante de todos os envolvidos no fluxo de valor. A busca contínua da perfeição em direção a um estado ideal deve nortear todos os esforços da empresa em processos transparentes, onde todos os membros da cadeia (montadores, fabricantes de diversos níveis, distribuidores e revendedores) tenham conhecimento profundo do processo como um todo, podendo dialogar e buscar continuamente melhores maneiras de criar valor.

Fonte: Guimarães *et al.* (2017, p.17).

De acordo com Silva *et al.* (2018), a filosofia *Lean Manufacturing* possui vários enfoques visando uma produção enxuta, no entanto dá-se um destaque especial ao desperdício, dividido em setes tipos de desperdício, a saber: 1) superprodução; 2) tempo de espera; 3) transporte (logística); 4) processo em excesso; 5) inventário; 6) movimento; e 7) defeitos. Para os referidos autores, a eliminação desses desperdícios no processo produtivo, melhora a qualidade do produto e o tempo e custo de produção são reduzidos.

Na visão de Chen e Cox (2012), é necessário fazer uma análise das áreas com necessidade de melhorias e identificar os sete desperdícios do *Lean*, bem como medi-los no intuito de melhorar o trabalho, sendo que as devidas medições se darão através do uso das ferramentas do *Lean Manufacturing*.

Além dos sete desperdícios básicos descritos, pode-se considerar a existência do oitavo desperdício, defendido tanto por Liker (2005), quanto por Muniz Júnior (2007) que seria relacionado às perdas relacionadas à falta de compartilhamento do conhecimento adquirido, ou seja, o conhecimento e perdas relacionadas a não utilização do conhecimento e habilidades dos operadores para eliminação dos demais desperdícios, e implementação de melhorias e inovações.

Segundo Rodrigues (2014), a ferramenta “*Lean Manufacturing*” incluem

processos contínuos de análises como: (*Kaizen*), produção “Pull” (no sentido de *Kanban*) e elementos/processos a prova de falhas (*Poka-Yoke*), dentre outras, que auxiliam a dinamizar o controle visual. Assim com a aplicação dessas análises a probabilidade de ter resultados positivos são grandes.

As ferramentas e a filosofia do *Lean Manufacturing* podem ser aplicadas em várias áreas, não se limitando ambientes de manufatura (CHIMINELLI *et al.*, 2017), sendo ampliadas para diversas áreas e ambientes produtivos, sendo uma delas o administrativo (BARBALHO *et al.* 2017; CARNEIRO *et al.*, 2017).

Com a intensificação da aplicação das práticas *Lean* no ambiente industrial, posteriormente, foram desenvolvidas aplicações do pensamento enxuto em outras áreas do conhecimento, tais como o *Lean Office*, abordado em seguida.

2.5.2 *Lean Office*

Segundo Roos e Paladini (2013, p.165), o *Lean Office* é uma evolução adaptativa do *Lean Manufacturing*, com uma diferença em especial: enquanto no *Lean Manufacturing* “têm-se bem visíveis os cenários de trabalho, pois se trata de processos com fluxos físicos”, no *Lean Office* “os cenários de trabalho são muitas vezes de difícil visualização, já que se trata de processos envolvendo fluxos não físicos”.

Nesse sentido, Herkommer e Herkommer (2006) explicam que, o *Lean Office*, diferentemente do *Lean Manufacturing*, é um modelo de gestão voltado para processos de viés informacional, pois o fluxo de valor não está vinculado a materiais, e sim a conhecimentos e informações, sendo necessária, desta forma, a adaptação de algumas ferramentas da produção enxuta.

Para Oliveira (2007), nos ambientes administrativos, a maior parte das atividades estão relacionadas a geração de informações, o que dificulta a identificação dos desperdícios, pois imaginar o processamento de algo intangível como a informação, é bem mais complicado.

Na visão de Turati (2007), o *Lean Office* é responsável por eliminar desperdícios, por melhorar continuamente o fluxo de informações na organização, interagindo com os colaboradores e permitindo a satisfação dos clientes.

De acordo com Rocha e Walter (2015), a aplicação dos princípios enxutos no ambiente administrativo é denominada *Lean Office*, que traduzido para a língua

portuguesa, significa escritório enxuto. O pensamento enxuto é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência as ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita, e realizá-las de forma cada vez mais eficaz.

Portanto, o pensamento enxuto tem como alicerce fundamental a perseguição e a eliminação de todas as formas de desperdícios ou atividades que não agregam valor do ponto de vista do cliente (ROCHA e WALTER, 2015).

O *Lean Office*, trata da utilização da filosofia do *Lean Thinking*, modificada para ambientes administrativos, ou seja, de escritórios” (ROSSITI, 2015, p. 24).

Quanto ao seu objetivo, o *Lean Office* tem como principal objetivo a utilização das ferramentas *Lean* para eliminação de trabalho ou processos de áreas administrativas que não agregam valor, ou seja, os desperdícios (TAPPING e SHUKER, 2010).

De acordo com Greef, Freitas e Romanel (2012), o *Lean Office*, tem como principal objetivo fornecer produtos com qualidade superior a custo infinitamente menor, em tempo recorde, eliminando desperdícios, instituindo critérios que possam melhorar a produtividade, pois, agrega valor nas tarefas, elimina as possíveis perdas e, cria para os processos administrativos, instrumentos que não possam comprometer a operação permitindo um resultado satisfatório da empresa.

O *Lean Office* tem como principal objetivo a utilização das ferramentas *Lean* para eliminação de trabalho ou processos de áreas administrativas que não agregam valor, ou seja, os desperdícios. Tais desperdícios “são quaisquer atividades que adicionem custo ou tempo no processo, porém sem agregar valor ao serviço ou produto final” (SILVA *et al.*, 2018, p.188).

A partir desses pressupostos teóricos iniciais, e no contexto da engenharia de produção, a criação da ideia “escritório enxuto”, voltado para o setor administrativo do processo, tem o enfoque de reduzir ou eliminar os desperdícios ligados aos fluxos de informações e de processos, gerando e agregando valor a ele.

Para melhor identificação do fluxo de informações, Greef, Freitas e Romanel (2012) propõem que sejam aplicados os conceitos de gestão da informação em todos os processos e que, para um ambiente seja denominado *Lean Office*, devem ser atribuídos aos seus processos características da mentalidade enxuta.

Na concepção de Pacheco (2014), uma organização não deveria aceitar uma variação aleatória do *Lean*, mas sim fazer escolhas e adaptar o conceito de *Lean* às

suas próprias necessidades, e por meio desse processo de adaptação, a organização irá se habilitar a elevar seu desempenho e aumentar as chances de sucesso na implementação.

Segundo Tapping e Shuker (2010), a adoção do sistema *Lean* em áreas não manufatureiras, ou seja, administrativas, apresentam um grande potencial de melhoria em sua estrutura, eliminando todo o desperdício presente no fluxo de valor.

Desta forma, para se alcançar o *Lean Office*, propõem-se oito passos, para planejar, mapear e sustentar melhorias *Lean* nas áreas administrativas, que serão detalhados no Quadro 3, apresentado em seguida.

Quadro 3 - Oito passos do *Lean Office*.

Passos	Breve Descrição
1º - Comprometimento com o <i>Lean</i>	A alta direção, bem como todos os funcionários, devem apoiar o esforço de transformação <i>Lean</i> para reduzir e eliminar o desperdício. Desta forma, o trabalho em equipe deve ser estimulado para que haja um comprometimento de todos os envolvidos na aplicação dos conceitos <i>Lean</i> .
2º - Escolha do fluxo de valor	Fluxo refere-se a uma sequência de atividades que são necessárias para a realização do serviço solicitado pelo cliente. E valor, entende-se por aquilo que está sendo criado que tem algum valor para um cliente que está disposto a pagar.
3º - Aprendizado sobre o <i>Lean</i>	O processo de aprendizado sobre o <i>Lean</i> difere para cada organização, sendo necessárias explicações aos funcionários sobre os conceitos e ferramentas <i>Lean</i> . Podem-se apresentar materiais a respeito do assunto, estimular a participação de cursos, workshops, porém o melhor aprendizado é a prática. Desta maneira, cada grupo de pessoas representa um conjunto de conhecimentos variados. Por isso, o plano de treinamento deve ser adequado a essas necessidades.
4º - Mapeamento do estado atual	O mapeamento consiste em uma representação visual, por meio de símbolos ou ícones, do fluxo de material e informações de um fluxo de valor específico. Para um bom mapeamento, deve-se observar e entender o fluxo de valor e iniciá-lo pelo ponto mais próximo ao cliente e vir voltando aos processos ou atividades iniciais do fluxo de valor.
5º - Identificação de medidas de desempenho	Apesar de algumas métricas serem genéricas, sempre haverá métricas específicas para o fluxo de valor selecionado e que serão determinadas em função desse fluxo. Para determinar uma métrica <i>Lean</i> que seja eficaz, deve-se procurar aquela que permita a estratificação em componentes que abordem os desperdícios identificados. Contudo, as métricas definidas devem ser fáceis de entender e de coletar os dados.
6º - Mapeamento do estado futuro	Deve-se analisar criticamente o mapa do estado atual, a fim de solucionar os problemas detectados.
7º - Criar planos de <i>Kaizen</i>	Nesta etapa não é obrigatório a criação de um mapa de estado futuro impecável, ou de planos <i>Kaizen</i> perfeitos, entretanto, é necessário que o plano criado seja bom o suficiente para ser iniciado. Diversas modificações serão realizadas neste etapa, sendo seu objetivo realizar uma chamada para a ação, desenvolvendo um plano ordenado de <i>Kaizen</i> .
8º - Implantar planos <i>Kaizen</i>	Significa sua execução, seguindo as três fases: preparação, implantação e acompanhamento dos planos de <i>Kaizen</i> .

Fonte: Tapping e Shuker (2010), in: Rossiti (2015, p. 25-26); Roos e Paladini (2013, p. 168).

Greef, Freitas e Romanel (2012) concordam com os oito passos apresentados no Quadro 3, e nessa direção reforçam, ressaltando que, para que ocorra a transformação do ambiente administrativo atual, em um ambiente futuro mais enxuto, é necessário adotar essa metodologia composta dos oito passos.

No segundo passo por exemplo, e que consiste na escolha do fluxo de valor, além de se observar o processo individual, deve-se também observar os processos anteriores e posteriores que serão impactados. Por vezes, a escolha do fluxo de valor a ser melhorado pode ser simples, isto ocorre quando o cliente demanda isto

da organização. No entanto, cabe ressaltar que o fluxo de valor selecionado deve estar relacionado ao cliente final, e estar entre os limites da instalação da organização (TAPPING e SHUKER, 2010).

Dessa forma, a finalidade do *Lean* é melhorar o fluxo para fazer com que o trabalho possa fluir mais rápido, dentro do fluxo de valor. Além disso, é necessário entender a demanda do cliente, ou seja, suas solicitações. Todos devem colaborar com ideias para o plano, e para atingir o estado futuro, deve-se pensar nessas ideias como um processo de evolução. Cabe orientar que rastrear a demanda do cliente em um ambiente não manufatureiro, pode exigir constantes ajustes nos planos para o estado futuro (TAPPING e SHUKER, 2010).

De acordo com Greef, Freitas e Romanel (2012), a base do *Lean Office* consiste em melhor gerenciar o trabalho de forma a atender ao cliente no menor tempo possível, com a maior qualidade, e com o menor desperdício de recursos, gerando baixos custos. Desta forma é necessário que as organizações, a fim de aumentarem suas vantagens competitivas, eliminem os desperdícios e o tempo de resposta ao mercado, oportunidades essas de melhorias que podem ser alcançadas por meio do *Lean Office*.

Na visão de Rocha e Walter (2015) o *Lean Office* se configura como um tema de forte aplicabilidade e relevância e subsídios teóricos e práticos para o desenvolvimento de futuras pesquisas, para as organizações e fornece uma comprovação de que os conceitos do *Lean Office* contribuem para o alcance da excelência organizacional. Sua aplicabilidade requer um estudo profundo das técnicas e conceitos *Lean*.

Tapping e Shuker (2010) e Endler *et al.* (2016) observaram um crescente interesse por parte de empresas em relação ao *Lean*. De acordo com esses autores, dentre as várias metodologias existentes de melhoria de processos, o *Lean* permanece como uma das melhores e mais amplamente utilizadas por várias empresas. Sendo que o pensamento enxuto aplicado nas áreas administrativas é de grande importância, haja vista que, a maioria de todos os custos envolvidos para trazer a satisfação da demanda de um cliente, são de natureza administrativa.

2.6 Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM)

Sob uma perspectiva histórica, a década de 1940 e o início da década de

1950, caracterizam-se como um período crucial para o Japão, pois, neste período com o final da 2ª Guerra mundial, onde a catástrofe e a incerteza andavam lado a lado, o Estado japonês ressurgiu das cinzas para tornar-se referência no mundo, no que se refere às estratégias de gestão (RODRIGUES, 2014).

Nesse período, eles trouxeram uma abordagem estritamente disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócios, automatizados, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos das organizações (RODRIGUES, 2014).

Diante das necessidades de reestruturação foram criadas algumas filosofias de gestão tais como *Lean Manufacturing*, *Lean Office* e ferramentas como o mapeamento do fluxo de valor (VSM).

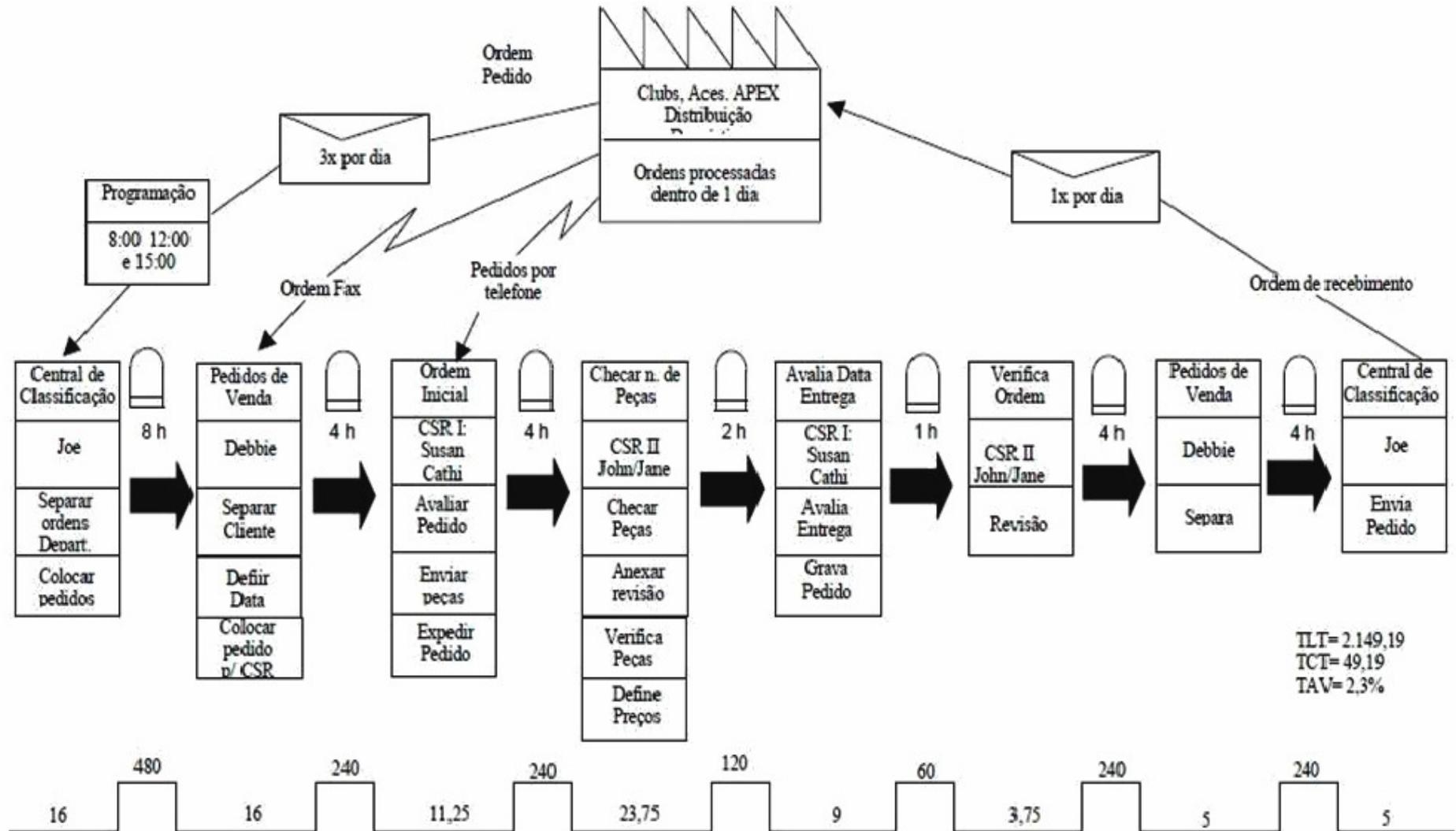
Segundo Rother e Shook (2012), um fluxo de valor é toda ação, agregando valor ou não, necessária para trazer um produto por todos os fluxos essenciais para cada produto, obedecendo o seguinte percurso: 1) o fluxo de produção, desde a matéria prima até os braços do consumidor; e 2) o fluxo do projeto do produto, da concepção até o lançamento. O fluxo de valor pressupõe:

[...] toda ação que, agregando valor ou não, é necessária para passar um produto ou informação do estado de conceito para o estado de produto ou atividade finalizada. É uma ferramenta simples e exige apenas seguir o caminho da produção do início ao fim, desenhando-se, detalhadamente, o mapa de cada processo no fluxo de material e informação (EVANGELISTA, GROSSI e BAGNO, 2013, p.465).

Para utilização desta ferramenta e, por conseguinte a montagem do mapa deve-se identificar o produto ou a família de produtos, aqueles com etapas semelhantes e que passam por equipamentos em comum, que sobressalta a atenção do cliente. Essa ferramenta não permite a utilização de muitos produtos, não tem indicadores financeiros e não propõe mudanças de *layout* (ROTHER e SHOOK, 2012).

Na Figura 2 em seguida, é possível visualizar uma representação de VSM.

Figura 2 - Exemplo de Mapeamento de Fluxo de Valor.



Fonte: Tapping e Shuker (2003). In: Turati (2007, p.37).

O VSM é uma ferramenta de simples entendimento que, por meio de um desenho do fluxo de valor de um produto ou serviço, visa auxiliar na prática de implantação da produção enxuta (MAIA e BARBOSA, 2006).

O mapa do fluxo de valor é uma ferramenta simples que utiliza papel e lápis e ajuda a enxergar e entender o fluxo de material e informação na medida em que o produto segue o fluxo de valor. O que se entende por mapeamento do fluxo de valor é simples: deve-se apenas seguir a trilha da produção de um produto, desde o consumidor até o fornecedor, e, cuidadosamente desenha-se uma representação visual de cada processo no fluxo de material e informação. Depois, através de um conjunto de questões desenha-se o mapa do "estado futuro", uma representação visual de como o fluxo deve ser (ROTHER e SHOOK, 2012, p.4).

O mapa do fluxo de valor (MFV) é uma ferramenta que consiste:

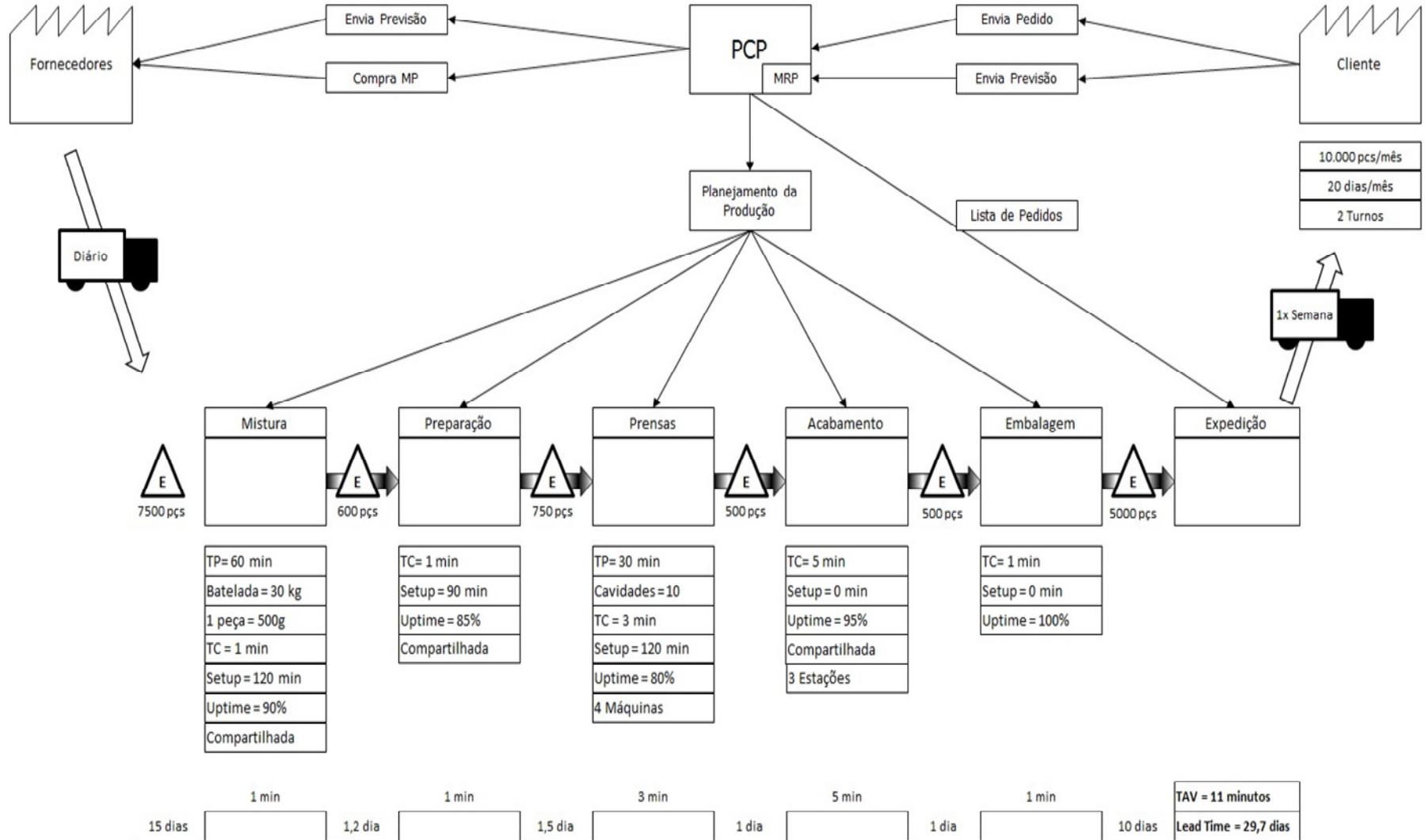
[...] em identificar todas as ações/informações; que podem agregar valor ou não na cadeia, necessárias do fluxo de produto ou linha de produto; o fluxo da produção, da matéria prima até o consumidor e/ou o fluxo do projeto do produto, da concepção até o lançamento (NASATO, 2016, p.20).

Na visão de Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017), o VSM é uma ferramenta poderosa de comunicação e planejamento, que retrata todas as etapas do processo, tanto na produção, quanto na informação, a qual objetiva a eliminação de desperdícios, estabelecendo um mapa visual de todos os processos, criando assim o desenho atual, conforme apresentado na figura 3, em seguida, e desenho futuro com um plano de implantação, sendo utilizado também nos processos que agregam valor ou não.

De acordo com Womack e Jones (2004), o objetivo principal do mapeamento do fluxo de valor é obter uma visão clara dos processos e de alguns de seus desperdícios, bem como propor medidas eficazes de análise, que podem auxiliar o projeto de otimização do fluxo e eliminação de desperdícios, ou seja, ao implantar um fluxo, deve-se conhecer o sistema como um todo, isto é, mapear o fluxo, pois ele tem a função precípua de auxiliar na visão macro do estado atual, e fazer as melhorias necessárias.

Após a conclusão do estado atual, poderão ser utilizadas ferramentas do *Lean Office* para a confecção do estado futuro, e este destaca quais as fontes de desperdícios e como deverão ser eliminados ou diminuídos. Logo então, prepara-se o plano de implementação para que este estado seja alcançado, e quando este torna-se realidade, redesenha-se um novo mapa de estado futuro, indicando melhorias contínuas no fluxo de valor.

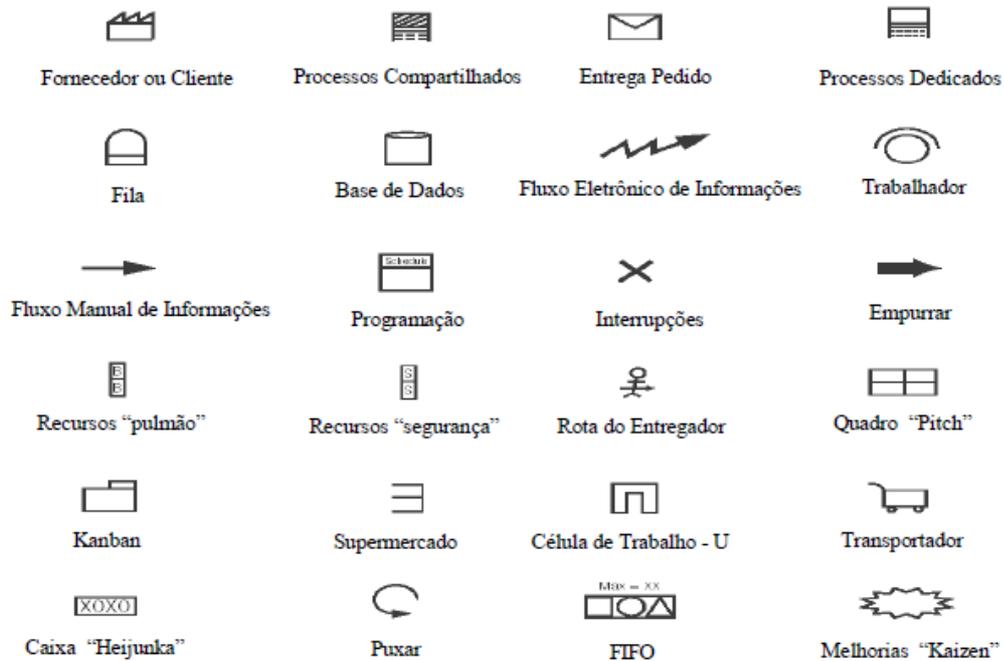
Figura 3 – Exemplo de Mapa de Fluxo de Valor de Estado Atual.



Fonte: Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017, p. 245).

Para a construção do mapeamento do gerenciamento do fluxo de valor para o escritório enxuto, Tapping e Shuker (2003; 2010), propõem o uso de símbolos ou “ícones” (Figura 4), que são figuras que representam as atividades e fluxos dos materiais e informações.

Figura 4 – Exemplos de ícones utilizados no VSM em escritórios.



Fonte: Tapping e Shuker (2003). In: Turati (2007, p.35).

Com a ferramenta do VSM pode-se estabelecer uma linguagem comum entre os colaboradores iniciando, posteriormente, um processo de melhoria. Definido qual produto da empresa se deseja mapear primeiro, inicia-se o desenho do estado atual a partir da coleta das informações como: tempo, número de pessoas envolvidas em cada processo. O desenho do estado futuro vem na sequência, acompanhado do plano de trabalho e implementação. O objetivo desse plano é fazer com que o estado futuro se torne realidade (LEANTI, 2020).

Para demonstrar a importância do VSM e sua aplicabilidade em outras áreas, que não seja em atividades de manufatura, Roos, Sartori e Paladini (2011) relatam uma aplicação passo a passo com objetivo da redução e eliminação de desperdícios no fluxo de valor de informações e conhecimentos, em uma empresa prestadora de serviços.

Rocha e Walter (2015), por sua vez, demonstram a aplicabilidade do VSM em uma empresa prestadora de serviços de tecnologia da informação, esclarecendo que o VSM, permite identificar possibilidade de melhorias no fluxo de trabalho.

3 METODOLOGIA

No capítulo destinado à metodologia, primeiramente aborda-se o local de estudo, para em seguida, apresentar todas as informações necessárias para a caracterização da pesquisa.

3.1 Características da Pesquisa

3.1.1 Breve apresentação do local da pesquisa

O local da pesquisa foi o IPERON, criado pela Lei Nº. 20 de 13 de abril de 1984, com sede e foro na cidade de Porto Velho, capital do Estado de Rondônia, e que concede os benefícios previdenciários de aposentadorias aos servidores públicos do Estado. No Quadro 4, apresentado em seguida, está a evolução legislativa do IPERON, que culminou na sua atuação atual e competências.

Quadro 4 – Evolução legislativa do IPERON.

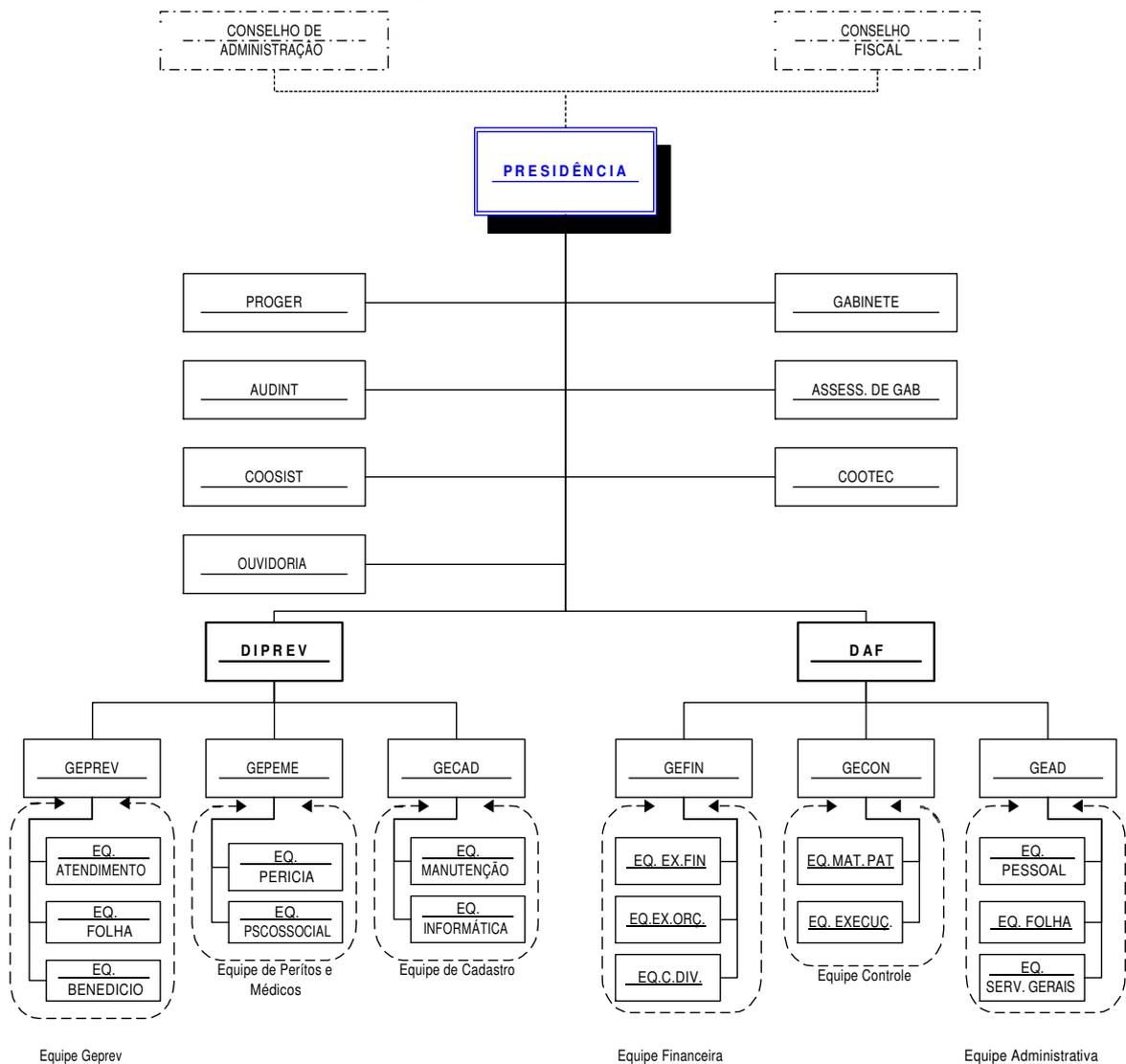
Legislação	Finalidade
Lei Nº. 20 de 13 de abril de 1984	Criação do IPERON, autarquia previdenciária, médico assistencial, dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira para atender aos servidores públicos estaduais com benefícios previdenciários (RONDÔNIA, 1984).
Lei Nº. 135 de 23 de outubro de 1986	Instituição do regime de previdência e assistência dos servidores públicos do Estado de Rondônia (RONDÔNIA, 1986).
Lei Nº. 228 de 10 de janeiro de 2000	Criação do Sistema Próprio de Previdência Social dos Servidores Públicos Cíveis e Militares, Ativos e Inativos e dos Pensionistas do Estado de Rondônia (RONDÔNIA, 2000).
Lei Complementar Nº. 278 de 04 de Junho de 2003	A LC Nº. 278/2003 passou a gerir o sistema previdenciário do Estado de Rondônia, onde mantém controle contábil dos fundos de previdência, com taxa atual de 1,18% com gastos de pessoal ativo e inativo, implementando o Fundo Previdenciário do IPERON, com a finalidade de assegurar os recursos necessários à cobertura das obrigações previdenciárias (RONDÔNIA, 2003).
Lei Complementar Nº. 338 de 10 de fevereiro de 2006	A LC Nº. 338/2006 dispõe sobre a contribuição previdenciária dos servidores públicos ativos, inativos e pensionistas de todos os Poderes, incluindo os Magistrados, os Membros do Ministério Público e os Conselheiros do Tribunal de Contas do Estado (RONDÔNIA, 2006).
Lei Complementar Nº. 432 de 03 de março de 2008	A LC Nº 432/2008 estabelece a nova organização do RPPS dos Servidores Públicos Cíveis e Militares do Estado de Rondônia, informando ao segurado que o regime de previdência social de que trata a respectiva LC em seu art. 19, compreende: I – Quanto ao segurado: aposentadoria por invalidez; Aposentadoria compulsória; Aposentadoria voluntária por idade e tempo de contribuição; Aposentadoria voluntária por idade; Aposentadoria especial de professor; Reserva remunerada; Reforma; Auxílio- doença; Salário-família; Salário-maternidade; II – Quanto ao dependente Pensão por morte; Auxílio reclusão (RONDONIA, 2008).
Lei Complementar Nº. 524 de 28 de setembro de 2009	A LC Nº. 524/2009 dispõe sobre o plano de custeio do RPPS dos servidores ativos, inativos e pensionistas dos poderes legislativo, executivo, incluídas suas autarquias e fundações, e Judiciário, do Ministério Público, do Tribunal de Contas e Defensoria Pública, de Rondônia, nos termos do artigo 40 e § 1º do art. 149 da CF, de modo a assegurar o gozo dos benefícios previdenciários a cargo do IPERON, órgão gestor único do sistema (RONDÔNIA, 2009).
Lei Complementar Nº. 651 de 17 de fevereiro de 2012	Na forma prevista no artigo 6º da Lei Federal nº 9717 de 27 de novembro de 1998, combinado com aos artigos 71 a 74 da Lei Federal nº 4.320 de 17 de março de 1964, e alterado pela Lei Complementar nº 651 de 17 de fevereiro de 2012, segmentando em dois grupos a massa de segurados tais como, fundo previdenciário financeiro que é formado pelos servidores admitidos até 31/12/2009 e benefícios gerados por estes, bem como aposentadorias e pensões vigentes à época da publicação da referida lei complementar, e suas despesas sendo custeadas pelo regime financeiro de repartição simples e o fundo previdenciário capitalizado que tem sua formação pelos servidores admitidos a partir de 01/01/2010 e benefícios gerados pelos respectivos servidores, e sendo tratados pelo regime financeiro de capitalização (RONDÔNIA, 2012).
Lei Complementar Nº. 672 de 09 de agosto de 2012.	A aposentadoria especial da Categoria da Polícia Civil, foi acrescida pela LC Nº. 672/2012.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Para melhor visualização da caracterização do local da pesquisa, optou-se pela apresentação da evolução legislativa do IPERON, em forma de quadro. Posteriormente, apresenta-se a estrutura organizacional (Figura 5) do Instituto, em forma de organograma.

De acordo com Roesch (2012, p. 89), a caracterização do local da pesquisa é importante, haja vista que, “toda organização tem uma história, apresenta antecedentes que ajudam a entender uma situação problemática, como data de fundação, modificações em sua natureza jurídica ou propriedade, dentre outros”. A organização está inserida em um contexto e este também deve ser referido, principalmente, porque a maioria das mudanças organizacionais é provocada por fatores ambientais, como, por exemplo, mudanças na política governamental.

Figura 5 - Estrutura organizacional do IPERON.



Fonte: IPERON, 2020.

Na figura 5, demonstrada anteriormente, é apresentada a estrutura organizacional do IPERON, representada por meio do seu organograma.

Visando uma gestão mais transparente dos recursos previdenciários, o IPERON assumiu uma estrutura organizacional co-participativa, onde representantes de órgãos constitucionais, e dos servidores ativos e inativos tenham participação direta nas ações do Instituto (IPERON, 2020).

O conselho administrativo, ao qual a presidência está diretamente subordinada é órgão de normatização, deliberação e de supervisão superior, composto de representantes do poder executivo, judiciário, Ministério Público e Tribunal de Contas. Já o conselho fiscal, é o órgão de fiscalização e controle interno, composto por membros do governo do Estado, secretários de Estado, polícia militar e sindicalistas, representantes do Poder executivo e judiciário (IPERON, 2020).

Figura 6 - Sede do IPERON em Porto Velho, Rondônia.



Fonte: Foto Maicon Lemes, IPERON, 2020.

A sede do IPERON (Figura 6) fica localizada na Avenida 7 de setembro, nº 2557, no Bairro Nossa Senhora das Graças, na cidade de Porto Velho, capital do Estado de Rondônia.

Atualmente, consta no quadro funcional do IPERON, o quantitativo de 157 (cento e cinquenta e sete) servidores. O Instituto possui em seu quadro funcional, servidores com idade muito próxima para requerer o benefício da aposentadoria. Diante dessa situação, a instituição contratou uma empresa especializada, para a efetiva realização de concurso público para as funções de administrador, analista em previdência e auditor, que suprirão as necessidades da instituição, atendendo o fluxo de valor futuro, no que concerne ao processo em sua estrutura como um todo.

Isso também permitirá ao gestor do IPERON, dispor da segurança necessária em suas prestações de contas, conforme preconiza o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), ao determinar que, prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que faça utilização, arrecadação, guarda, gerenciamento ou administração de dinheiro, bens e valores públicos, ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

3.1.2 Quanto à natureza e quanto ao tipo de abordagem

Quanto à natureza a pesquisa foi aplicada pois apresentou um mapeamento do fluxo de valor futuro visando atender de forma mais eficaz os processos de aposentadorias que tramitam no IPERON, visando a correção de possíveis irregularidades nos processos que originaram os respectivos benefícios.

Segundo Vergara (2016) a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, tendo, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa básica, motivada apenas pela curiosidade intelectual.

Quanto ao tipo de abordagem, a análise da situação problemática foi realizada a partir de uma perspectiva articulada de pesquisa qualitativa e quantitativa. Roesch (2012), esclarece que, em princípio, qualquer tipo de pesquisa pode apresentar uma abordagem quali-quantitativa, embora se possa generalizar afirmando que, a tendência seria utilizar uma abordagem mais qualitativa na avaliação formativa e uma abordagem mais quantitativa na avaliação de resultados, enquanto que, na pesquisa aplicada uma combinação de ambas é geralmente utilizada.

Vergara (2016) complementa esclarecendo que, a pesquisa qualitativa apresenta um caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais. Já a pesquisa quantitativa, busca analisar os dados oficiais de diversas características, podendo ser manipulados, de forma a melhor embasar o estudo.

Buscando uma compreensão mais ampla do mapeamento do fluxo de valor futuro, para atender de forma mais eficaz os processos de aposentadorias que tramitam no IPERON, a abordagem quali-quantitativa apresentou-se como a mais indicada, haja vista que, a pesquisa qualitativa permitiu uma compreensão detalhada

das situações apresentadas pelas diretorias, gerências e chefias de equipe, levantando os indicadores usados na gestão previdenciária, para mapeá-los, posteriormente à luz do VSM, buscando entender em que ponto os processos são semelhantes, e onde se distanciam, ao invés de uma pesquisa apenas quantitativa, permitindo uma nova visão e complementando os dados quantitativos.

Como se pode perceber, nessa pesquisa as duas abordagens se complementaram e não se excluíram. A perspectiva quantitativa contemplou níveis de realidade trazendo à tona indicadores observáveis e abordagem qualitativa, por sua vez, realçou as opiniões.

3.1.3 Quanto aos fins

Quanto às suas finalidades, esta pesquisa classifica-se ao mesmo tempo como exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória porque se investigou, no Estado de Rondônia, uma área na qual há pouco conhecimento sistematizado, o que permitiu a obtenção de algumas explicações dos fatores que podem causar demora nos processos de aposentadoria, conduzidos pelo IPERON.

Em relação a esse tipo de pesquisa, Vergara (2016) esclarece que, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado. Gil (2017, p. 27) complementa destacando que, a pesquisa exploratória, “proporciona maior familiaridade com o problema, pode inclusive, envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado”. Em geral, “assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso”.

Descritiva, uma vez que descreveu as características do objeto de estudo, destacando as principais características do processo de aposentadoria, a estrutura e as regras do IPERON, histórica e atual. Aliado a isso, compartilharam-se visões e sistematizaram-se conhecimentos entre as diretorias, gerências e chefias de equipe, envolvidas nos processos de trâmites de aposentadorias, avançando dessa forma na literatura específica.

Entretanto, nesta dissertação, descrever não foi suficiente, pois a descrição não esgota ações de uma investigação rigorosa, portanto, a descrição foi complementada, por meio de uma pesquisa explicativa também, que buscou tornar mais clara a realidade estudada, bem como se expôs as oportunidades de melhorias dos processos de aposentadorias no IPERON, visando à eficácia desses processos.

A partir de um estudo de caso, apontaram-se as causas que levaram ao reconhecimento da necessidade de mudanças na estrutura atual do IPERON, e também esclareceram-se as medidas necessárias para minimizar, ou eliminar os gargalos de acordo com a realidade atual.

Vergara (2016) esclarece que, a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Já a pesquisa explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos, esclarecendo ainda fatores que contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Gil (2017, p. 28) complementa enfatizando que, “é o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo de pesquisa mais complexo e delicado.

3.1.4 Quanto aos meios

Quanto aos meios de investigação, este estudo foi realizado com base em duas metodologias básicas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, que contemplou um estudo de caso e uma análise documental.

A pesquisa bibliográfica foi realizada para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, em estudos sistemáticos, e que envolveram a coleta e apresentação de teorias publicadas em livros, revistas, dissertações, teses e artigos e disponibilizados em bibliotecas e banco de dados na *internet*.

Segundo Tuzzo (2016, p.140), “a pesquisa bibliográfica deve ser criteriosa em sua seleção de textos e autores, prudente com datas e locais de publicação”. Para Gil (2017, p.50), esse tipo de pesquisa, “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Segundo Gil (2017, p.57), “a pesquisa de campo procura aprofundar-se de uma determinada realidade específica”. Marconi e Lakatos (2017, p. 186) complementam informando que a pesquisa de campo, também conhecida como empírica, “é utilizada para conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

A pesquisa de campo foi dividida em duas etapas básicas: estudo de caso e pesquisa documental. O estudo de caso foi realizado no IPERON, com identificação do problema, e a partir daí foram analisadas evidências, desenvolvidas com

argumentos lógicos, avaliando e propondo soluções. Este método abrangeu todos os processos necessários para a realização da pesquisa, desde o seu planejamento até as evidências.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Gil (2017, p.57) complementa, explicando que, o estudo de caso consiste em um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A pesquisa documental contemplou a análise de fontes documentais primárias e secundárias disponibilizadas pelo IPERON.

Segundo Gil (2017, p. 51), pesquisa documental é muito parecida com a bibliográfica, estando a diferença “na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

3.2 Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

3.2.1 Sistematização das etapas da pesquisa

A sistematização das etapas da pesquisa foi realizada de acordo com as fases e etapas descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Sistematização das etapas da pesquisa.

Objetivo Geral: Mapear um fluxo de valor futuro que possa atender de forma mais eficaz os processos de aposentadorias que tramitam no IPERON, visando a correção de possíveis irregularidades nos processos que originaram os respectivos benefícios.						
Fases	Etapas	Objetivos	Abordagens	Procedimentos	Coleta de dados	Produto Final
I	1	Levantar o trâmite dos processos de aposentadoria voluntária por idade e tempo de contribuição	Qualitativa e Quantitativa	Bibliográfica e Documental	Levantamento de dados	Desenho do fluxo de processo
	2	Identificar o tempo de tramitação dos processos	Quantitativa	Estudo de caso	Levantamento	Identificação dos gargalos dos processos
II	1	Mapear o fluxo atual	Quantitativa	Pesquisa de Campo	Levantamento	VSM atual
	2	Propor o fluxo	Quantitativa	Pesquisa de campo	Levantamento	VSM futuro

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Na visão de Boccato (2006), é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a

decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Na primeira etapa da fase I, o objetivo foi levantar o processo de aposentadoria voluntária por idade e tempo de contribuição. A abordagem para tal foi quantitativa e qualitativa, cujo procedimento foi bibliográfico e documental. Neste sentido, a pesquisa bibliográfica foi baseada em uma revisão da literatura referente às principais teorias que direcionaram a pesquisa e subsidiaram a análise.

Esse procedimento foi contemplado por uma coleta de dados via levantamento, ora feito no sistema, ora realizado através de levantamento tendo como produto final um desenho do fluxo de processo. Na visão de Cellard (2008), a pesquisa documental constitui-se em uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador.

A segunda etapa da primeira fase da pesquisa teve como objetivo identificar o tempo médio de trâmite dos processos de aposentadoria voluntária por idade e tempo de contribuição. A abordagem realizada foi qualitativa, cujo procedimento aplicado foi o estudo de caso. Esse procedimento foi realizado através de coleta de dados, por meio de levantamento, tendo como produto final a indicação dos gargalos do processo.

A primeira etapa da da fase II teve como objetivo desenhar o fluxo atual. A abordagem foi quantitativa, e o procedimento foi pesquisa de campo, tendo produto final a elaboração e aplicação do mapa de fluxo de valor atual.

A segunda etapa da pesquisa da fase II, teve com objetivo propor um fluxo processual que possa contribuir e permitir a celeridade nos processos como um todo. A abordagem foi quantitativa, e o procedimento foi pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionário, tendo como produto final a elaboração do mapa de fluxo de valor futuro, como proposta para o IPERON.

3.2.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa foi constituído pelos servidores públicos estaduais de Rondônia, sendo a amostra constituída e delimitada pelos servidores lotados no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON). Os critérios de seleção, inclusão e exclusão foram os seguintes: os servidores deveriam ser lotados no IPERON e pertencerem ao quadro de diretorias, gerências e chefias de equipe. O critério da amostra adotado foi por tipicidade.

Segundo Vergara (2016), o universo de uma pesquisa pode ser caracterizado como um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. A amostra por sua vez, refere-se a uma parte do universo (ou população) escolhida segundo algum critério de representatividade. A seleção por tipicidade, é baseada na visão do pesquisador, que considera representativa a amostra selecionada no contexto do universo da pesquisa, e que podem contribuir para o esclarecimento da problemática apresentada.

Participaram da amostra as seguintes diretorias: administrativa e financeira, de previdência e técnica. Quanto às gerências participaram as seguintes: administrativa e recursos humanos, de previdência, de cadastro, de contabilidade psicossocial. E para finalizar participaram também as chefias de equipes.

A amostra da pesquisa foi constituída por 20 (vinte) servidores pertencentes às diretorias, gerências e chefias de equipe do IPERON. Esse número corresponde a 13% (treze por cento) do universo ou população amostral de 157 servidores lotados no referido Instituto.

No entanto, é importante destacar que todas as diretorias, gerências e chefias de equipe do IPERON participaram da pesquisa, perfazendo um total de 100% dos servidores dessas áreas, o que conferiu representatividade e credibilidade aos dados apresentados, representando de forma fidedigna as características do universo da pesquisa, aproximando-se ao máximo da realidade pesquisada (100%).

Ao final do exercício de 2018, constava no quadro funcional do IPERON o quantitativo de 189 servidores. No ano de 2019, eram 161 servidores e no ano de 2020, constam 157 servidores. Esse decréscimo no número de servidores do IPERON, e que reflete na eficácia do atendimento dos processos de aposentadoria, conforme já foi destacado anteriormente, é decorrente do fato de que, o Instituto possui em seu quadro funcional, servidores com idade muito próxima para requerer o benefício da aposentadoria, e alguns que já se aposentaram.

3.2.3 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados que deu suporte à pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionário aos servidores lotados no IPERON, utilizando como instrumento de coleta, um questionário com 20 perguntas fechadas de múltipla escolha e semi abertas, que tiveram como foco as limitações e fluxo de atendimento

dos processos de aposentadoria, e que consta no Apêndice A dessa pesquisa.

Os dados foram coletados no mês janeiro de 2020, quando se aplicou o questionário aos servidores que atuam nas seguintes áreas: 1) diretorias: administrativa e financeira, diretoria de previdência, diretoria técnica; 2) gerências: administrativa e de recursos humanos, de cadastro, de previdência, psicossocial e de contabilidade; e 3) chefias de equipes.

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p.156), a coleta de dados “é a fase da pesquisa que busca reunir as informações necessárias aos objetivos da investigação e aos problemas que o pesquisador visa solucionar”, necessitando de técnicas criteriosas “para a construção dos instrumentos de pesquisa que se ocupam do registro dos dados recolhidos do campo”.

De acordo com Gil (2017, p.121), o questionário é uma técnica de investigação, que tem por objetivo coletar opiniões e situações vivenciadas e que apresenta uma série de vantagens, a saber: “atinge grande número de pessoas; menores gastos; não exige o treinamento; garante o anonimato das respostas; não expõe os pesquisados a opiniões e aspectos pessoais do entrevistador”.

Quanto à análise dos dados, na pesquisa bibliográfica, as informações foram selecionadas, se estabelecendo relações com os objetivos propostos. A partir daí, se verificou a consistência das informações coletadas, realizando-se uma leitura seletiva e analítica, e que subsidiaram a análise.

No que se refere às técnicas de tratamento dos resultados, os dados coletados nos questionários foram tratados pela estatística básica descritiva. Primeiramente, geraram-se as tabelas com dados em frequência simples (f) e percentual (%), para em seguida, serem gerados os gráficos, em formato de pizza e histograma de barras com os resultados em percentuais.

Já os dados coletados durante a análise documental e que serviram de subsídios para a elaboração do mapeamento do VSM (estado atual e estado futuro), foram registrados através de anotações do pesquisador.

Os mapeamentos (atual e futuro) foram gerados a partir do *software Lucidchart* que é um editor *online* especializado em fluxogramas, organogramas e diagramas, que funciona direto no navegador.

Em seguida, se realizou a respectiva análise dos resultados apresentados, comparando-os com a literatura.

Para Gil (2016), a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados

de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

3.2.4 Aspectos éticos e legais da pesquisa

A pesquisa com os servidores e a pesquisa documental, só foram realizadas após a autorização e anuência do IPERON, para autorização do estudo e coleta de dados na instituição, e que consta no Apêndice B dessa pesquisa.

Os dados com os servidores só foram coletados, perante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante no Apêndice C dessa dissertação, no qual constavam em linguagem acessível, os objetivos da pesquisa, o modo de participação dos sujeitos, fornecendo ainda informações sobre a autonomia, o direito à privacidade, dignidade, anonimato, confidencialidade, tratamento justo e a proteção contra constrangimento, bem como riscos e benefícios que poderiam advir da realização da pesquisa.

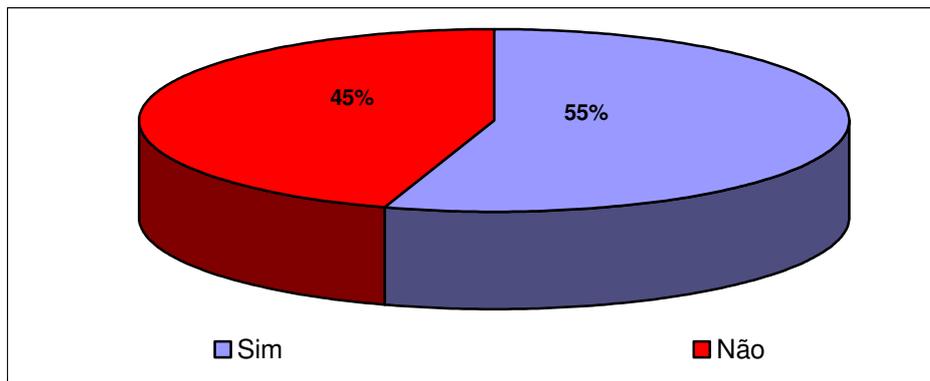
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo da dissertação são demonstrados os resultados encontrados na pesquisa, os quais foram oriundos da aplicação de questionário junto às diretorias, gerências e chefias de equipe do IPERON, além da pesquisa documental realizada e que contribuíram para o desenho atual e futuro do mapeamento do fluxo de valor.

4.1 Pesquisa com com diretorias, gerências e chefias de equipe do IPERON

Participaram dessa pesquisa de campo 20 (vinte) servidores das diretorias, gerências e chefias de equipe, e que estão diretamente envolvidos nos processos de trâmites de aposentadorias do IPERON.

Gráfico 1 – Satisfação e eficácia dos serviços ofertados pelo IPERON.



Fonte: Questionário, 2020.

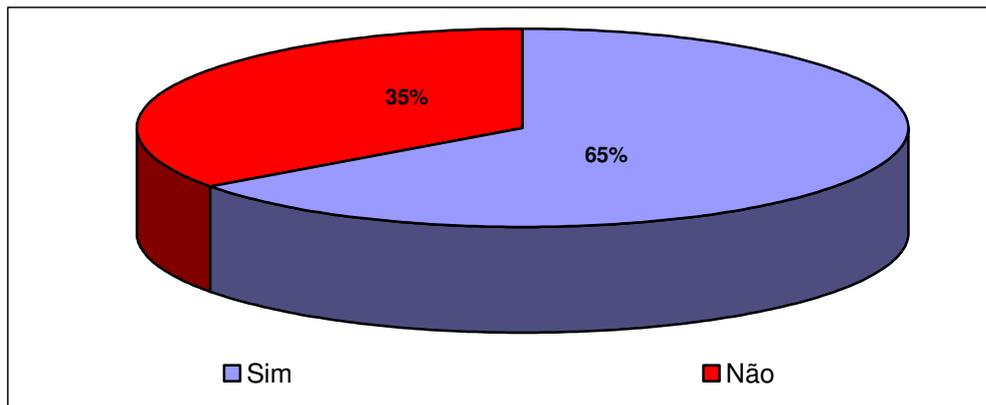
Quando questionados se os serviços ofertados pelo IPERON estão atendendo de forma satisfatória e com eficácia os servidores públicos do Estado de Rondônia: 55% (11) dos servidores lotados no IPERON e que participaram da pesquisa, responderam que sim, e 45% (09) responderam que não.

Pelos resultados do Gráfico 1 pode-se perceber que, um percentual considerável de 45% responderam que não, o que sinaliza que a instituição deve implementar melhorias em seus serviços para atender de forma satisfatória e com eficácia os servidores públicos que demandam os serviços do IPERON.

Na visão de Sanches (2013), eficácia é a capacidade de produzir os resultados previamente definidos, por meio de seus objetivos e metas de

performance, nos prazos estabelecidos. Portanto, levando-se em consideração a visão desse autor, pode-se inferir que, a eficácia na gestão previdenciária, pode ser caracterizada como a capacidade do gestor tratar os recursos disponíveis para atingir o maior número do que foi planejado.

Gráfico 2 – Se os processos possuem todos os requisitos necessários que a lei determina.

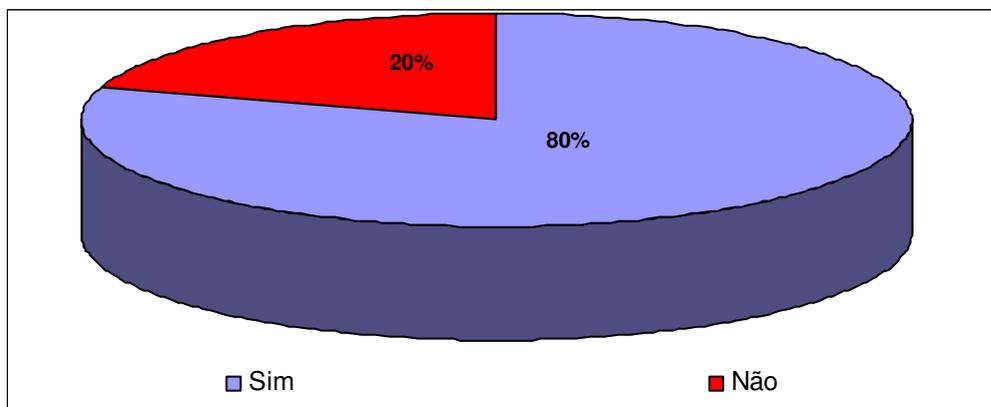


Fonte: Questionário, 2020.

Ao serem questionados se os processos de aposentadorias quando adentram no IPERON possuem todos os requisitos necessários que a lei determina: 65% (13) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e 35% (07) responderam que não.

Os resultados apresentados no Gráfico 2 revelam que, a demora no trâmite de alguns processos, pode está relacionada aos requisitos necessários e legais, haja vista que, 35% dos servidores responderam negativamente.

Gráfico 3 - Se há demora no trâmite dos processos de aposentadorias.



Fonte: Questionário, 2020.

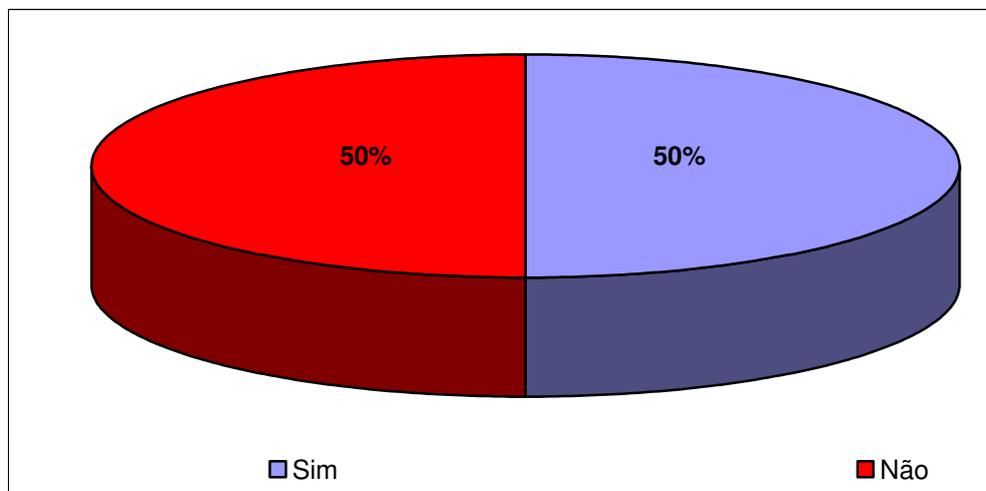
Quando solicitados para opinar se há demora no trâmite dos processos de aposentadorias: 80% (16) dos servidores que participaram da pesquisa,

responderam que sim, e 20% (04) responderam que não.

Os resultados demonstrados no Gráfico 3 complementam e esclarecem mais o que já foi demonstrado no Gráfico 2, confirmando, por meio de 80% dos servidores que participaram da pesquisa, que existe a demora no trâmite dos processos de aposentadorias no IPERON.

A Emenda à Constituição (EC) Nº 45, promulgada em 08 de dezembro de 2004, produziu profundas e diversificadas alterações na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988, determinando que, “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”. A referida EC veio a inserir no rol dos direitos e garantias fundamentais, expressamente, o direito público subjetivo à celeridade processual. Trata-se da consagração expressa, pela CRFB, do princípio da celeridade ou brevidade processual, tão reclamada pela comunidade jurídica e pela doutrina nacionais (SGARBOSSA e JENSEN, 2005, p.1).

Gráfico 4 – Se o sistema de controle interno (SCI) envolve todos os setores na gestão.



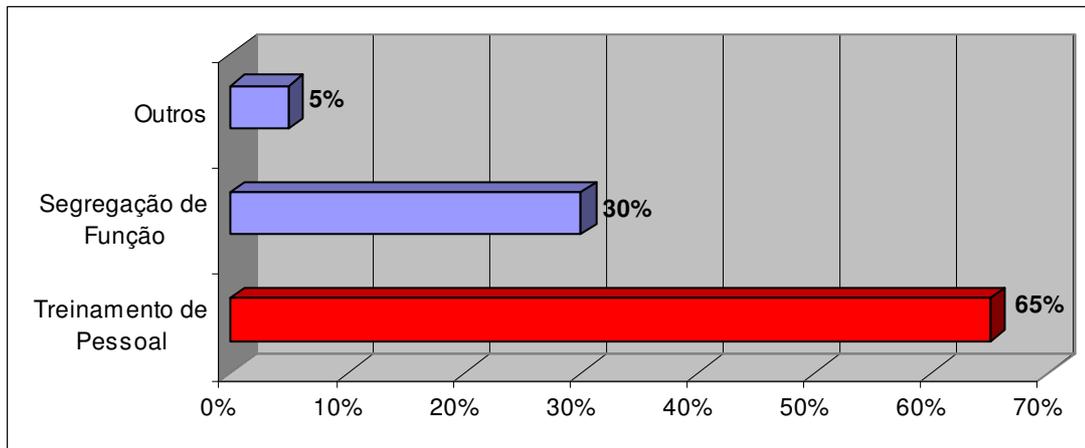
Fonte: Questionário, 2020.

Quando questionados se o sistema de controle interno (SCI) contempla todos os setores envolvidos na gestão do IPERON, e pressupõe que cada setor deve fazer bem o seu papel: 50% (10) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e 50% (10) responderam que não. E sobre o fato de indicar fragilidade em algum elemento, apenas 02 servidores emitiram suas opiniões apresentando as seguintes respostas: folha de pagamento e implementação tecnológica. Os resultados dos índices do Gráfico 4 são preocupantes pois, significa que a gestão necessita fazer melhorias urgentes na estrutura dos processos, aliada

ao compromisso profissional dos servidores.

Nestes resultados cabem as observações de Silva (2002), nas quais destaca-se que deve haver compromisso profissional, principalmente, dos servidores que estão em cargo de chefia, nas atividades administrativas, visando o alcance da eficácia organizacional, o controle das atividades dos servidores, bem como a qualidade do serviço público.

Gráfico 5 - Componentes para otimização ou modificação para uma melhoria do SCI.



Fonte: Questionário, 2020.

Ao serem questionados sobre quais componentes poderiam ser otimizados ou modificados para uma melhoria do sistema de controle interno (SCI): 65% (13) dos servidores que participaram da amostra, responderam treinamento de pessoal; 30% (06) responderam segregação de função e 5% (01) responderam outros como implementação tecnológica. Um dos servidores fez a observação de que, o sistema de controle interno (SCI) não está devidamente implementado.

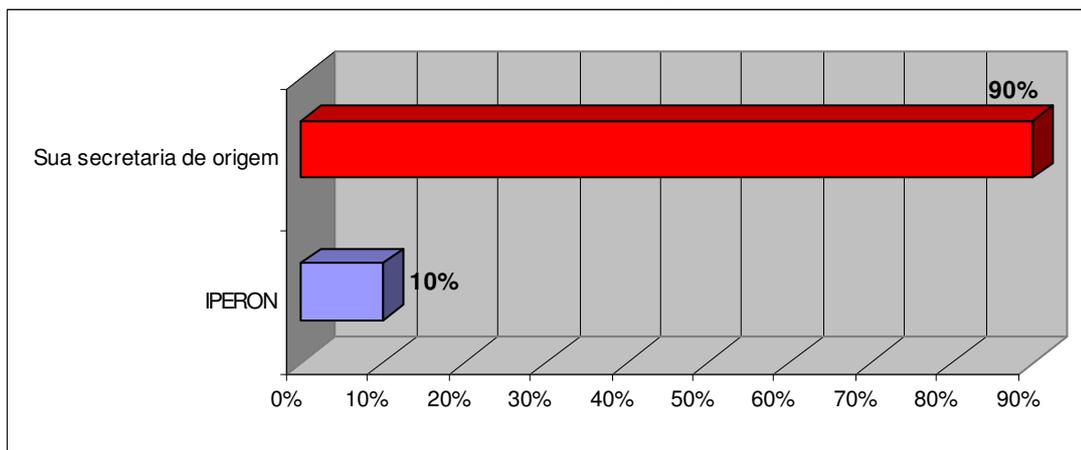
De acordo com Almeida (2003), no controle administrativo estão também ações relacionadas ao treinamento de pessoal. Na visão de Silva (2002), a exigência de controle deve começar com a alta direção da organização, cujo resultado é a instituição progressiva da delegação de autoridade. Esta delegação acarreta diversas conseqüências imediatas, tais como o aumento do grau de treinamento em assuntos especializados que, por restringir a atenção a um número relativamente pequeno de problemas, aprofunda a experiência nestas áreas limitadas e aumenta a capacidade do funcionário de lidar com tais problemas.

Os resultados do Gráfico 5 também chamam a atenção para o desconhecimento da importância da segregação de funções, no que se refere à

possibilidade de se evitar a ocorrência de fraudes, e, por conseguinte dolo, pois, o mesmo agente que realiza aquisições não deve efetuar pagamentos, por exemplo.

Segundo Vianna (2018), a segregação de funções evita que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com a legislação vigente. Na prática, “quanto maior a segregação, melhor o controle e maior a possibilidade para se evitar erros e desvios de finalidade.

Gráfico 6 – Local de início do processo de aposentadoria do servidor.



Fonte: Questionário, 2020.

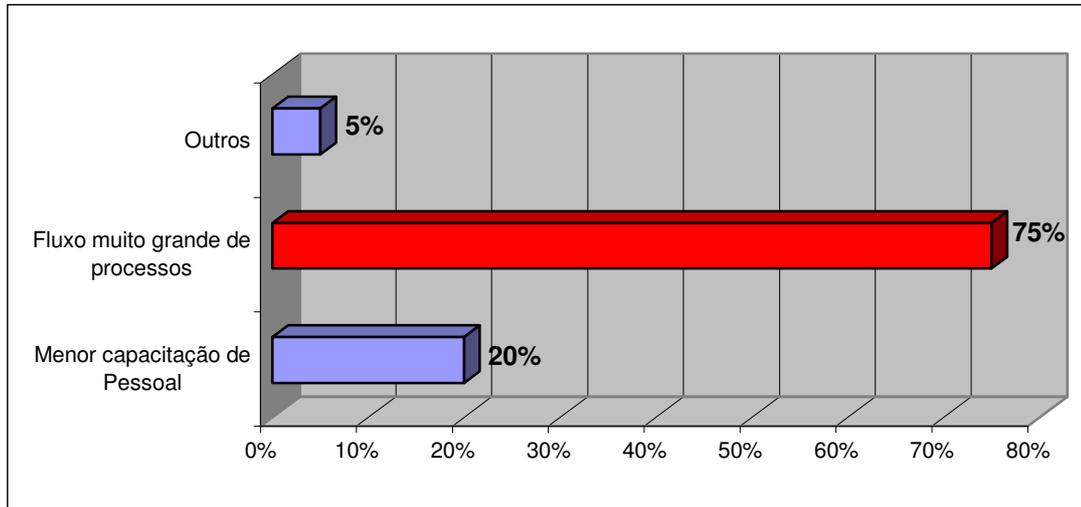
Sobre o local de início do processo de aposentadoria do servidor, apresentado no Gráfico 6: 90% (18) dos servidores que participaram da amostra, responderam a secretaria de origem do servidor, e apenas 10% (02) responderam IPERON.

Como a maioria dos processos são originados na secretaria do servidor, sendo posteriormente encaminhados para o IPERON, Universa Lagos, diretora do Instituto no ano de 2018, destaca que, muitos processos emperram por despreparo dos servidores que originaram os processos nas secretarias, aliado ao despreparo do próprio servidor que, em alguns casos, não guarda os documentos. Às vezes por falta de um documento, ou porque não fez averbação no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), por exemplo, esse servidor pode encontrar dificuldades para atestar que trabalhou (CAPISTRANO, 2018).

Nesse sentido, a criação e atualização constante de cursos e treinamentos de forma gradual e sistemática nas secretarias de origem e no IPERON, assumem grande relevância para atender a necessidade de formação técnica dos servidores e gestores. Com seus conteúdos, as atividades de capacitação, treinamento e de formação, devem percorrer temas das diversas áreas de conhecimento técnico e

comportamental, que permitam mobilizar e nortear a atuação dos servidores para a eficácia no atendimento dos processos de aposentadoria.

Gráfico 7 – Erros nas operações que são realizadas no SCI.



Fonte: Questionário, 2020.

Quando questionados sobre o que poderia estar errado nas operações que são realizadas no sistema de controle interno (SCI): 75% (15) dos servidores que participaram da amostra, responderam fluxo muito grande de processos; 20% (04) responderam menor capacitação de pessoal e 5% (01) responderam outros como concepção geral do processo.

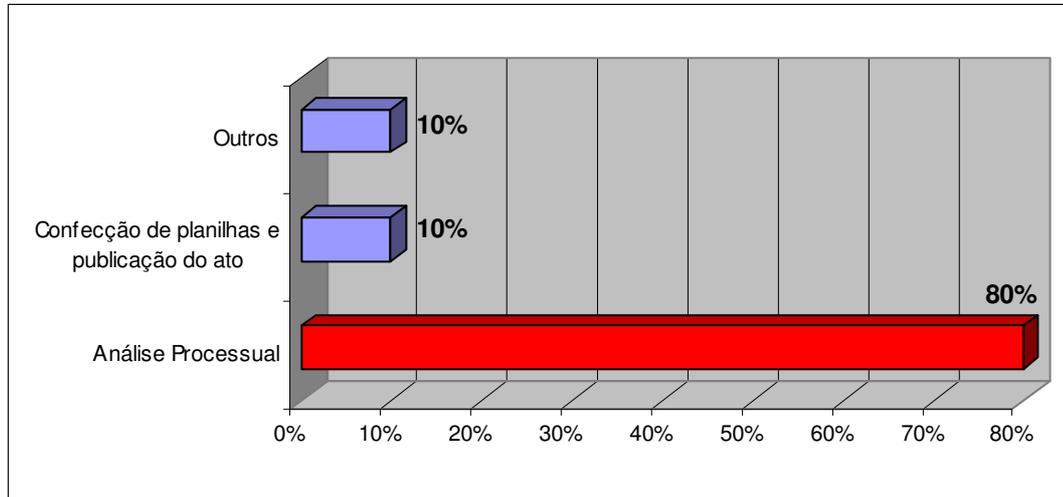
Pelos resultados do Gráfico 7, é reconhecida de forma majoritária (75%), a opinião dos servidores que participaram do estudo, que o fluxo de processos na instituição sob pesquisa, necessita ser urgentemente melhorado.

E face ao cenário exposto, como bem se posiciona Turati (2007) os conceitos, princípios e práticas gerenciais do *Lean Office* apresentam-se como ferramentas interessante para geração de melhorias nos procedimentos. A partir de seu uso em um ambiente administrativo público como o IPERON é possível identificar situações, como fluxo muito grande processos. A situação apresentada pode ser classificada como uma forma de desperdício, e pode ser conceitualmente classificada como um processo inadequado e que precisa ser solucionado e melhorado.

Portanto, continua Turati (2007) destacando que, na administração pública, a gerência da informação requer não só cuidados e melhorias, mas um plano de gestão em longo prazo, para que possa estar sempre atendendo às necessidades dos cidadãos. Agora o Estado não mais se preocupa em apenas cumprir a

legislação em vigor, mas também fornecer aos cidadãos mais eficiência nos serviços que lhe são prestados.

Gráfico 8 - Tarefas que podem ser melhoradas no IPERON para agilizar os processos.



Fonte: Questionário, 2020.

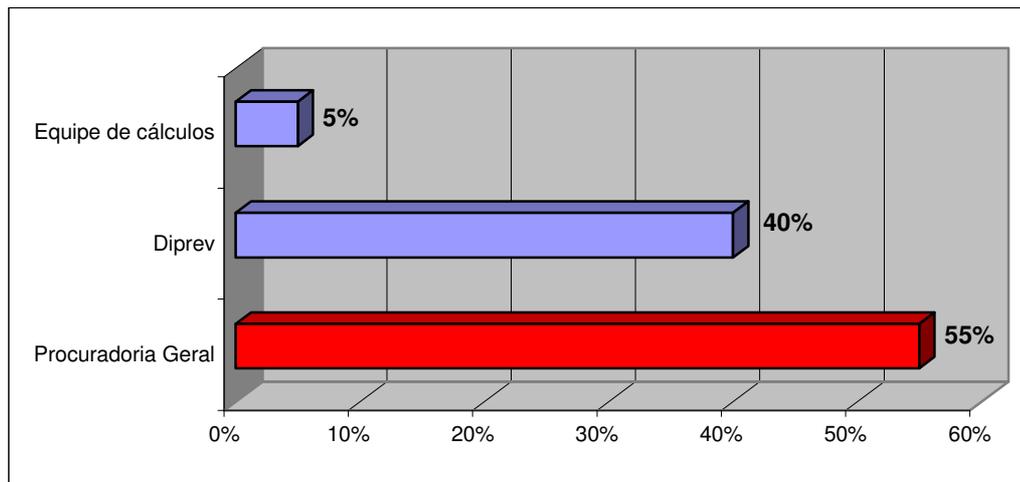
Quando solicitados para opinar sobre quais tarefas que poderiam ser melhoradas em determinados setores-chaves do IPERON para agilizar os processos: 80% (16) dos servidores que participaram da amostra, responderam análise processual; 10% (02) responderam confecção de planilhas e publicação do ato, e 10% (02) responderam outros como treinamento e capacitação de pessoal e uma melhor concepção geral do processo.

Pelos resultados apresentados no Gráfico 8, pode-se perceber que, as tarefas burocráticas como análise processual, confecção de planilhas e publicação do ato, são tarefas que precisam e podem ser melhoradas.

O desempenho no atendimento às pessoas e a eficácia dos procedimentos administrativos tem se mostrado uma necessidade nacional. Todos os cidadãos têm o direito a ter um atendimento de qualidade nos serviços prestados. No entanto, para isso, faz-se necessário analisar como funciona a estrutura administrativa pública e aí sim, propor melhorias a métodos existentes (TURATI, 2007).

O IPERON enquadra-se como uma organização burocrática, com base no atendimento à hierarquia e às normas. A divisão prevista em seu organograma por exemplo, determina as áreas de competência e especialização. É ratificado o poder da norma, no que diz respeito ao modo pelo qual ela determina a execução das tarefas, afinal, no contexto da *performance* do setor público, os desafios são mais abrangentes e complexos, pois é fundamental para o desenvolvimento social.

Gráfico 9 - Setores que representam obstáculo ao aumento da produtividade do SCI.

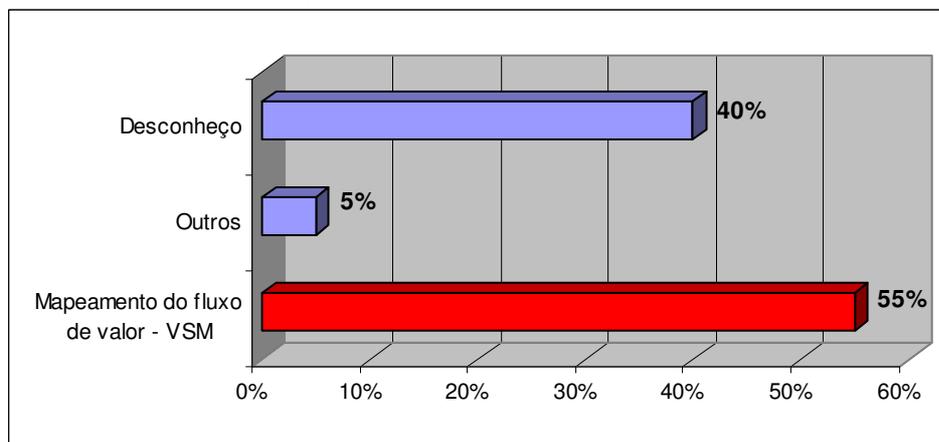


Fonte: Questionário, 2020.

Como pode ser visualizado no Gráfico 9, ao serem questionados sobre quais os setores que representam um obstáculo ao aumento da produtividade do setor de controle interno: 55% (11) dos servidores que participaram da amostra, responderam Procuradoria Geral (PROGER); 40% (08) responderam Diretoria de Previdência (DIPREV); e 5% (01) responderam equipe de cálculos. Um dos servidores fez uma observação relacionada à necessidade de mais agilidade e/ou treinamento para os servidores em decorrência do número excessivo de processos.

Somando-se os resultados da PROGER (55%) e da DIPREV (40%), tem-se um percentual significativo de 95% de servidores que responderam que esses setores representam obstáculo ao aumento da produtividade do SCI. Isto sinaliza que esses dois setores necessitam reavaliar suas estratégias de atuação e desempenho.

Gráfico 10 - Ferramentas que podem ser utilizadas para melhorias do fluxo processual.

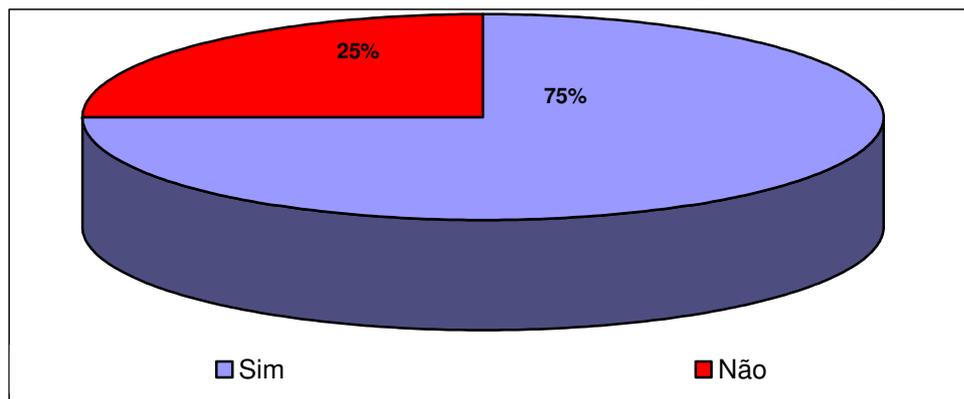


Fonte: Questionário, 2020.

Quando solicitados para opinar sobre as ferramentas que poderiam ser utilizadas para melhoramento do fluxo processual, conforme demonstrado no Gráfico 10: 55% (11) dos servidores que participaram da amostra, responderam mapeamento do fluxo de valor (VSM); 40% (08) responderam desconheço; e 5% (01) responderam outros como “informatização na instituição, porém está sendo providenciado”. Um dos servidores fez uma observação relacionada à necessidade de capacitação dos servidores e estruturação do Instituto.

Como o questionário não informou e nem cobrou nenhuma definição acerca das ferramentas, supõe-se que os servidores que participaram da amostra da pesquisa relacionaram o mapeamento do fluxo de valor (VSM) à identificação e possibilidades de melhorias no fluxo de trabalho de uma organização, conforme foi apresentado por Rocha e Walter (2015) na fundamentação teórica desse trabalho.

Gráfico 11 – Se há demora na concessão dos benefícios de aposentadorias pelo IPERON.

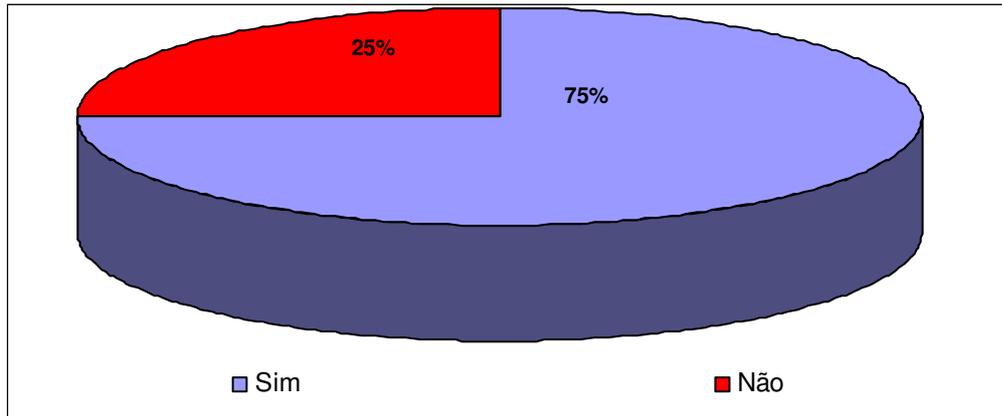


Fonte: Questionário, 2020.

Quando questionados se há demora na concessão dos benefícios de aposentadorias pelo IPERON: 75% (15) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e 25% (05) responderam que não.

Pelos resultados do Gráfico 11, a demora na concessão das aposentadorias é confirmada por 75% dos servidores lotados no IPERON e que participaram da pesquisa. Para iniciar a aplicação dos conceitos do VSM foi necessário estudar o ambiente de forma mais precisa e detalhada. Portanto, realizou-se um diagnóstico da situação atual, com o objetivo de coletar as informações necessárias sobre o funcionamento dos procedimentos à luz do VSM. As situações problemáticas encontradas na estrutura dos procedimentos mostraram diversos tipos de desperdícios, como por exemplo, demoras excessivas na tramitação de documentos e informações, e que provoca a demora na concessão da aposentadoria.

Gráfico 12 – Se a tramitação dos processos obedece a uma sequência orientada pelo IPERON.



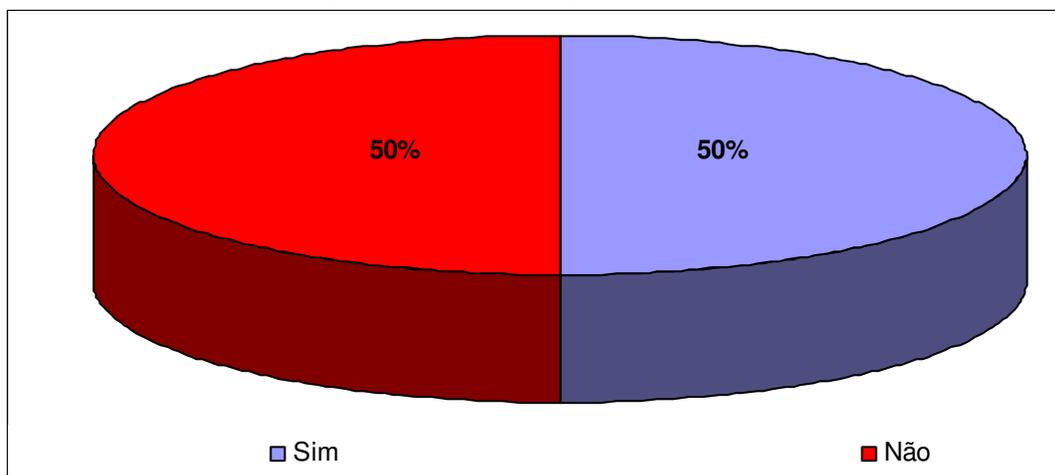
Fonte: Questionário, 2020.

Ao serem questionados se a tramitação dos processos obedece a uma sequência orientada pelo IPERON: 75% (15) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e 25% (05) responderam que não.

Pelos resultados apresentados no Gráfico 12, o cumprimento da sequência orientada pelo IPERON é confirmada por 75% dos servidores lotados no referido Instituto e que participaram da pesquisa.

O processo conduzido pelo IPERON tem sua sequência obedecida em conformidade com a legislação previdenciária vigente. No contexto burocrático existente nas organizações públicas, Chiavenato (1993) chama a atenção para o fato de que, a burocracia contribui para induzir a um “engessamento” na organização, aliada a uma “superconformidade” por parte dos funcionários, às rotinas e procedimentos. O impacto dessas exigências burocráticas provoca limitações nas tarefas e atividades dentro da organização como um todo.

Gráfico 13 - Opinião se a orientação da direção está correta.



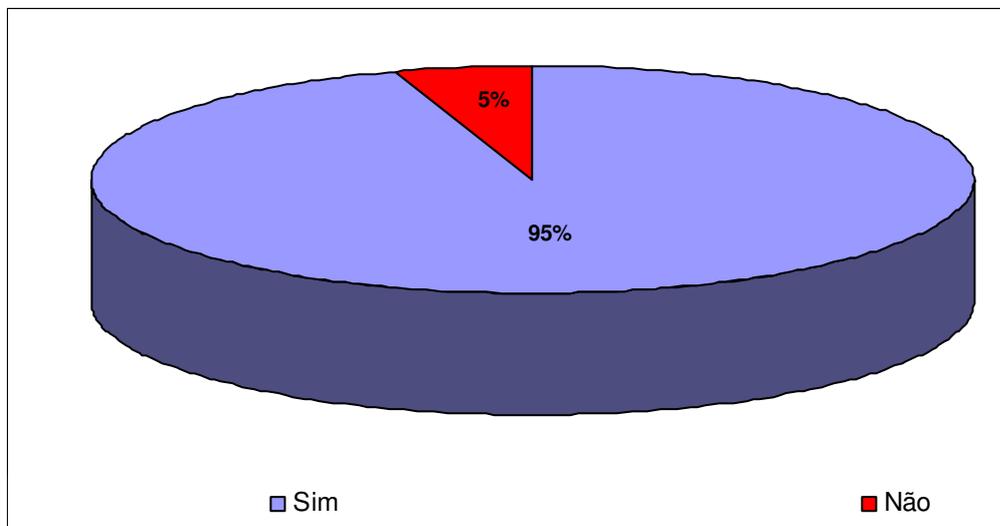
Fonte: Questionário, 2020.

Quando solicitados a opinar se a orientação da direção está correta: 50% (10) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e 50% (10) responderam que não. Um dos servidores fez a observação de que “é sempre possível e necessário melhorar”.

Pelos resultados apresentados no Gráfico 13, a orientação da direção do IPERON foi colocada como correta por 50% dos servidores lotados no referido Instituto, e que participaram da pesquisa.

Ainda sob a perspectiva da burocracia existente nos órgãos públicos, Chiavenato (1993) destaca que uma “superconformidade” às regras, aos regulamentos, às rotinas e procedimentos, pode conduzir a uma rigidez no comportamento dos funcionários, que passam a fazer o estritamente contido nas normas, nas regras, nos regulamentos, nas rotinas e procedimentos impostos pela organização, perdendo dessa forma, toda a flexibilidade e se restringindo ao desempenho mínimo, com perdas de iniciativa, criatividade e inovação.

Gráfico 14 - Necessidade de dar mais celeridade aos processos de aposentadorias no IPERON.



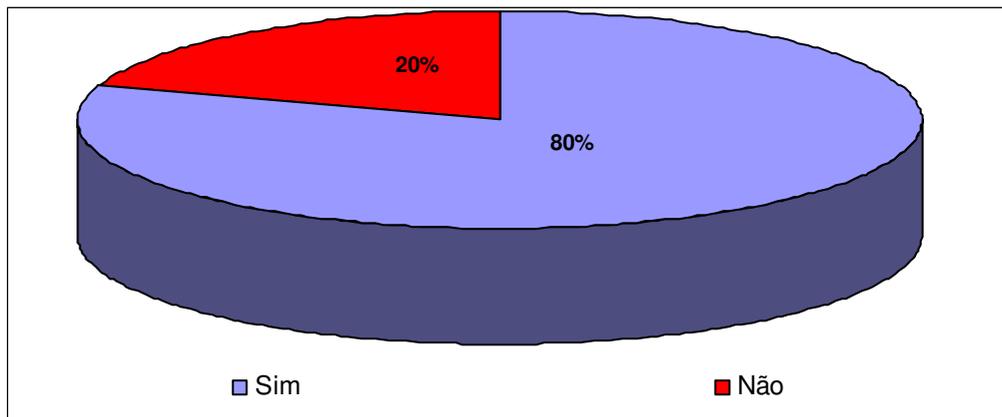
Fonte: Questionário, 2020.

No que se refere ao entendimento de que há necessidade de dar mais celeridade aos processos de aposentadorias no IPERON: 95% (19) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e apenas 5% (01) responderam que não.

No Gráfico 14, a necessidade de maior celeridade nos processos de aposentadorias do IPERON, foi evidenciada por 95% dos servidores lotados no referido Instituto, e que participaram da pesquisa. E para atender à EC Nº. 45/2004 e

que determina que, a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação, evidentemente devem ser buscadas medidas e estratégias que tornem os processos de aposentadorias no IPERON, mais rápidos e efetivos. O grande desafio é conseguir conciliar o ideal de celeridade, com o ideal da eficácia e segurança na condução dos processos.

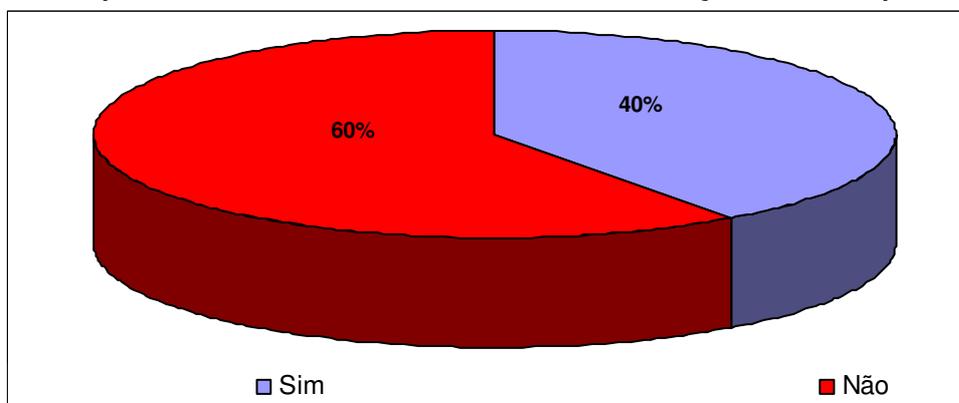
Gráfico 15 – Registro de descontentamento pela demora na concessão de aposentadoria.



Fonte: Questionário, 2020.

Quando questionados se houve algum registro de descontentamento motivado pela demora na concessão de aposentadoria por parte de algum servidor (Gráfico 15): 80% (16) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e 20% (04) responderam que não. Um dos servidores fez a observação de que “nem sempre a demora é culpa do IPERON”.

Gráfico 16 - Opinião a sociedade está satisfeita com os serviços ofertados pelo IPERON.

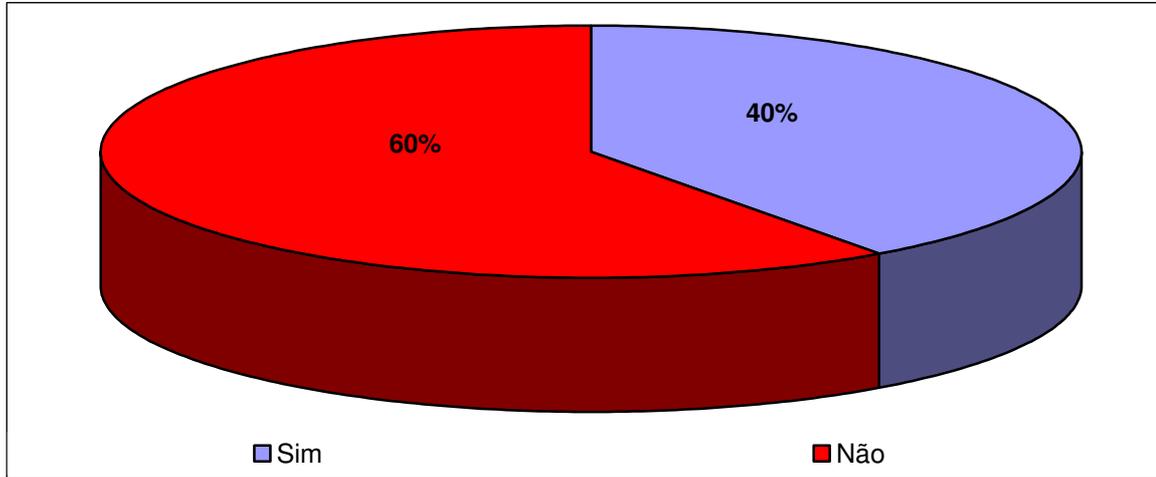


Fonte: Questionário, 2020.

Quando solicitados para opinar se a sociedade está satisfeita com os serviços ofertados pelo IPERON (Gráfico 16): 40% (08) dos servidores que participaram da

pesquisa, responderam que sim, e um percentual significativo de 60% (12) responderam que não.

Gráfico 17 – Satisfação dos servidores públicos de Rondônia com os serviços do IPERON.

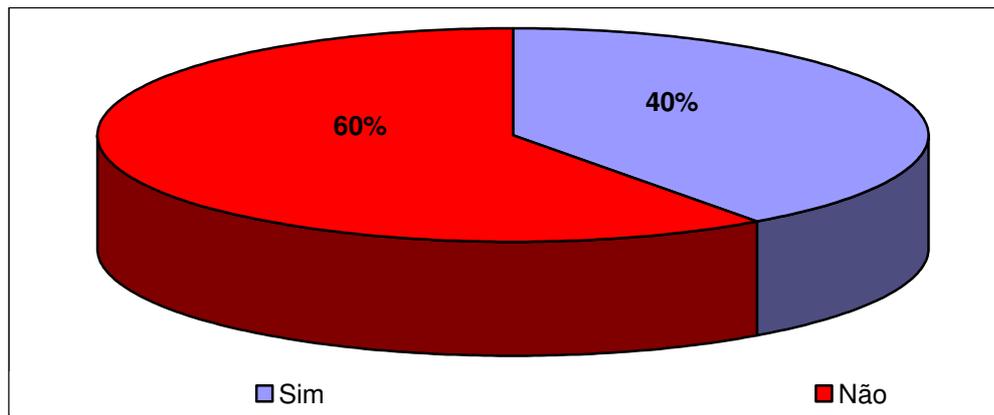


Fonte: Questionário, 2020.

Novamente quando solicitados para opinar se os servidores públicos do Estado de Rondônia estão satisfeitos com os serviços realizados pelo IPERON (Gráfico 17): 40% (08) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e um percentual significativo de 60% (12) responderam que não, refletindo os mesmos resultados apresentados no Gráfico 16 sobre satisfação da sociedade.

Os resultados apresentados nos Gráficos 15, 16 e 17 estão interligados e demonstraram a necessidade do IPERON para implementar melhorias, o que demandou a elaboração de um fluxo de processos por meio da ferramenta VSM, E que permitiu conferir maior agilidade e celeridade aos processos de aposentadoria, para que os servidores, possuidores do direito de aposentar-se, não sejam vilipendiados, no momento que mais precisa, após uma vida prestando serviço laboral.

Este estudo propôs a implementação de melhorias no fluxo de processos de aposentadoria voluntária por idade e tempo de contribuição no IPERON, órgão que concede estes benefícios previdenciários, para otimização desses processos, por meio da ferramenta do VSM. O IPERON precisa entender que, para se estabelecer uma relação de maior proximidade com seu principal cliente, que é o servidor público estadual, precisa sair da situação de ostracismo, e efetuar as melhorias necessárias na sua estrutura, quer sejam, físicas, materiais, de capacitação intelectual, visando um atendimento de qualidade e humanizado.

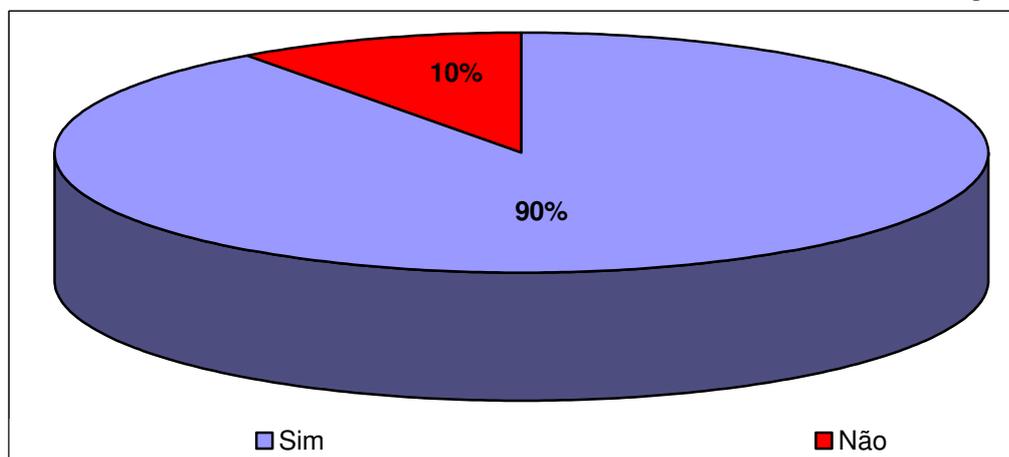
Gráfico 18 – Se estão dispostos a contribuir com sugestões para agilizar o trâmite processual.

Fonte: Questionário, 2020.

Como pode ser visualizado no Gráfico 18, ao serem questionados se estão dispostos a contribuir com sugestões para agilizar o trâmite processual: 40% (08) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e um percentual significativo de 60% (12) responderam que não.

Trata-se de um resultado negativo e que demonstra ausência de compromisso profissional, onde um percentual significativo (60%) dos servidores lotados no IPERON, manifestaram-se de forma negativa, demonstrando que não querem contribuir com sugestões para agilizar o trâmite processual, sugerindo ou recomendando melhorias necessárias, para agilizar e otimizar o trâmite de processos na instituição em estudo.

Nestes resultados novamente cabem as observações de Silva (2002), no que se refere ao compromisso profissional nas atividades administrativas, visando o alcance da eficácia organizacional e a qualidade do serviço público.

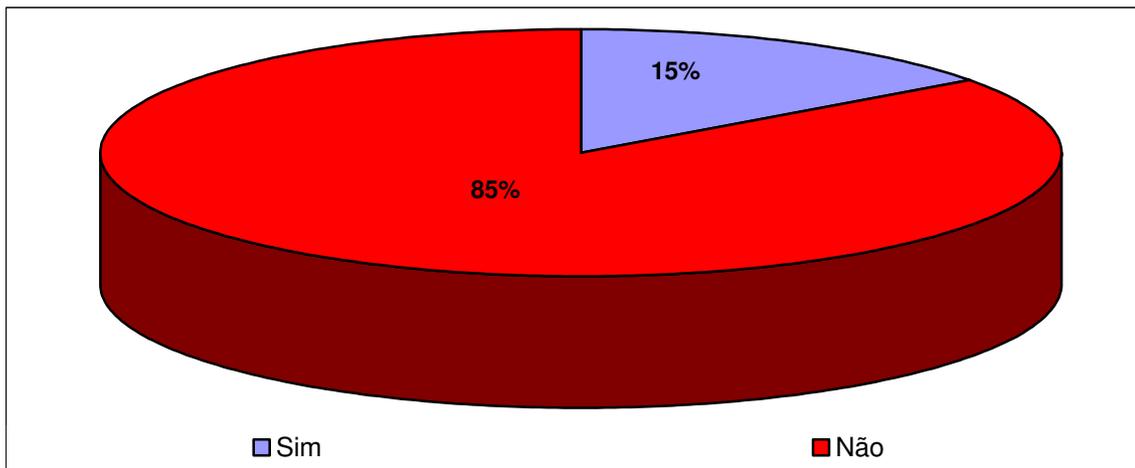
Gráfico 19 - Se o setor de controle interno tem atuado de conformidade com a legislação.

Fonte: Questionário, 2020.

Quando questionados se o setor de controle interno tem atuado de conformidade com a legislação (Gráfico 19): 90% (18) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que sim, e 10% (02) responderam que não.

Em se tratando dos aspectos legislativos o Tribunal de Contas do Estado (TCE) de Rondônia instituiu a Decisão Normativa nº 002/2016/TCE-RO, na qual estabeleceu no art. 3º, as diretrizes sobre a implementação e operacionalização do sistema de controle interno (SCI), onde elenca cinco princípios inerentes às atividades de controle interno quais sejam: princípio da segregação das funções, princípio da relação custo/benefício, princípio da aderência a diretrizes e normas, princípio da qualificação adequada e princípio da independência técnico-funcional, sendo todos estes elementos da legislação que norteiam as atividades dos profissionais lotados no IPERON também (TCE RONDÔNIA, 2016).

Gráfico 20 – Se o IPERON costuma saber a opinião do servidor por meio de pesquisa interna.



Fonte: Questionário, 2020.

E para finalizar, ao serem questionados se a instituição costuma saber a opinião dos servidores, sobre os serviços que está ofertando, através de pesquisa interna (Gráfico 20): 85% (17) dos servidores que participaram da pesquisa, responderam que não, e 15% (03) responderam que sim. Trata-se de um resultado negativo e que revela uma ausência de compromisso da instituição, onde um percentual significativo (85%) dos servidores lotados no IPERON, manifestaram-se de forma negativa, revelando que o Instituto não costuma saber a opinião dos servidores por meio de pesquisa interna.

E nesse contexto esclarece Meirelles (2015), o dever de prestar contas e qualidade na prestação de serviços, alcança os gestores de entidades e órgãos

públicos, sendo uma decorrência natural da administração com encargo de gestão de bens e interesses alheios, uma vez que administrar corresponde ao desempenho de um mandato de zelo e conservação de bens e interesses de outrem.

4.2 Pesquisa Documental

A partir desse momento se apresenta a pesquisa documental realizada, e que contribuiu para o desenho atual e futuro do mapeamento do fluxo de valor (VSM) referentes aos processos de aposentadoria no IPERON.

No Quadro 6 em seguida, apresenta-se o quantitativo de servidores lotados nas secretarias e órgãos do Estado de Rondônia.

Quadro 6 - Secretarias e Órgãos do Estado de Rondônia.

Ordem	Secretarias e Órgãos do Estado de Rondônia	Nº de Servidores
1	Secretaria de Estado da Educação (SEDUC)	17.586
2	Polícia Militar	4.941
3	Secretaria de Estado da Justiça (SEJUS)	2.719
4	Hospital de Base	1.935
5	Polícia Civil	1.830
6	Departamento de Estradas e Rodagens (DER)	1.282
7	Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN)	1.194
8	Secretaria de Estado da Saúde (SESAU)	1.417
9	Hospital João Paulo II	1.181
10	Hospital Regional de Cacoal	999
11	Superintendência de Gestão	774
12	Bombeiros	773
13	Agência de Defesa Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON)	687
14	Secretaria de Estado de Finanças (SEFIN)	702
15	Hospital Cosme e Damião	438
16	Centro de Medicina Tropical	429
17	Superintendência de Desenvolvimento Ambiental (SEDAM)	374
18	Fundação de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Rondônia (FHEMERON)	357
19	Superintendência Estadual de Gestão de Pessoas (SUGESP)	281
20	Procuradoria Geral do Estado	286
21	Policlínica Osvaldo Cruz	212
22	Secretaria de Estado do Planejamento (SEPLAN)	207
23	Secretaria de Estado da Segurança, Defesa e Cidadania (SESDEC)	336
24	Secretaria de Assistência e do Desenvolvimento Social (SEAS)	176
25	Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON)	189
26	Hospital Regional de São Francisco	154
27	Secretaria de Estado da Agricultura (SEAGRI)	143
28	Agência Estadual de Vigilância em Saúde	141
29	Superintendência Estadual de Assuntos Estratégicos	130
30	Hospital Regional de Extrema (HRE)	121
31	Centro de Diálise de Ariquemes	59
32	Instituto de Peso e Medidas (IPEM)	52
33	Laboratório Central	106
34	Hospital Regional de Burity	96
35	Controladoria Geral do Estado	92
36	Instituto Estadual de Desenvolvimento da Educação Profissional (IDEP)	89
37	Superintendência de Licitação de Rondônia (SUPEL)	86
38	Superintendência da Juventude, Cultura, Esporte e Lazer (SUJESP)	69
39	Laboratório Estadual de Patologia e Análises Clínicas (LEPAC)	43
40	Superintendência Estadual de Turismo (SETUR)	31
41	Fundação Rondônia de Amparo ao Desenvolvimento das Ações Científicas e Tecnológicas e à Pesquisa do Estado de Rondônia (FAPERON)	15

Fonte: IPERON, 2020.

A escolha pela Secretaria de Estado da Educação (SEDUC), foi justificada pela constatação do maior quantitativo de servidores no total de 17.586, conforme demonstrado no Quadro 6, refletindo dessa forma na solicitação dos benefícios previdenciários, tais como, aposentadorias, pensões e auxílios.

Durante o exercício de 2018, constatou-se que, de janeiro a dezembro, foi recebido no IPERON, o quantitativo de 473 processos de aposentadorias, conforme demonstrado no Quadro 7 em seguida.

Quadro 7 – Processos de Aposentadorias no IPERON em 2018.

Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Processos	17	14	56	87	48	92	30	24	10	6	52	37

Fonte: IPERON, 2020.

Desse quantitativo elegeram-se para o respectivo estudo as modalidades de aposentadoria voluntária por idade e tempo de contribuição, e que totalizou o montante de 62 (sessenta e dois) processos, o equivalente a 13% dos processos de aposentadorias demandados no ano de 2018, e que foi objeto de análise.

A concessão dos benefícios de aposentadorias visa atender de forma precípua toda a gama de servidores que conseguem cumprir de forma legal seu objetivo laboral, ou seja, estar em conformidade com os requisitos de idade, tempo de contribuição ou acometido por invalidez.

No entanto, mister esclarecer que, o Estado necessita de recursos que possam permitir suportes necessários para a concessão desses benefícios, e não os disponibiliza, ficando em situação fiscal negativa, deixando o gestor sem as garantias primordiais de atender à legislação. Neste contexto, o Estado precisa estabelecer de forma prévia o plano de custeio, para viabilizar o atendimento do segurado.

Horvath Júnior (2012) define o plano de custeio como sendo um conjunto de normas que codificam as receitas, as quais deverão ser auferidas pelo sistema, que estabelecem o modo pelo qual essas receitas serão geridas. O plano de custeio nada mais é do que uma previsão do dispêndio do sistema de seguridade social.

Durante os estudos realizados sobre as aposentadorias concedidas durante os exercícios de 2014 até o exercício de 2018, pelo Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON), pôde-se constatar que, o Instituto concedeu o quantitativo de benefícios, conforme a descrição em seguida, e apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Total de pagamentos de benefícios de aposentadorias de 2014 a 2018.

2014		2015		2016		2017		2018	
Jan	4.080	Jan	3.856	Jan	4.353	Jan	4.924	Jan	5.895
Fev	4.133	Fev	3.894	Fev	4.406	Fev	4.969	Fev	6.081
Mar	4.170	Mar	4.004	Mar	4.462	Mar	5.063	Mar	6.129
Abr	4.185	Abr	4.058	Abr	4.518	Abr	5.148	Abr	6.207
Mai	4.207	Mai	4.105	Mai	4.566	Mai	5.254	Mai	6.283
Jun	4.213	Jun	4.170	Jun	4.636	Jun	5.293	Jun	6.351
Jul	4.215	Jul	4.198	Jul	4.652	Jul	5.635	Jul	6.419
Ago	4.250	Ago	4.208	Ago	4.684	Ago	5.705	Ago	6.556
Set	3.890	Set	4.215	Set	4.696	Set	5.783	Set	6.616
Out	3.774	Out	4.253	Out	4.705	Out	5.876	Out	6.665
Nov	3.780	Nov	4.274	Nov	4.707	Nov	5.910	Nov	6.471
Dez	3.819	Dez	4.321	Dez	4.709	Dez	5.976	Dez	6.813

Fonte: Gerência de Previdência – IPERON, 2020.

No exercício de 2018, a SEDUC totalizava um quantitativo de 14.280 servidores, conforme descrição na Tabela 2.

Tabela 2 - Total de pagamentos de benefícios de aposentadorias à SEDUC em 2018.

Ano 2018	
Secretaria de Estado da Educação (SEDUC)	Total
SEDUC - Fundeb (Ensino Fundamental)	5.847
SEDUC - Fundeb (Ensino Médio)	3.336
SEDUC - Fundeb (Apoio Ensino Médio)	2.255
SEDUC - Fundeb (Apoio Ensino Fundamental)	1.427
SEDUC - Emergencial Fundamental	709
SEDUC - Magistério Indígena Efetivo	194
SEDUC - Magistério Indígena	189
SEDUC - Bolsa Estágio	175
SEDUC - Técnico Emergencial	148
TOTAL	14.280

Fonte: Gerência de Previdência – IPERON, 2020.

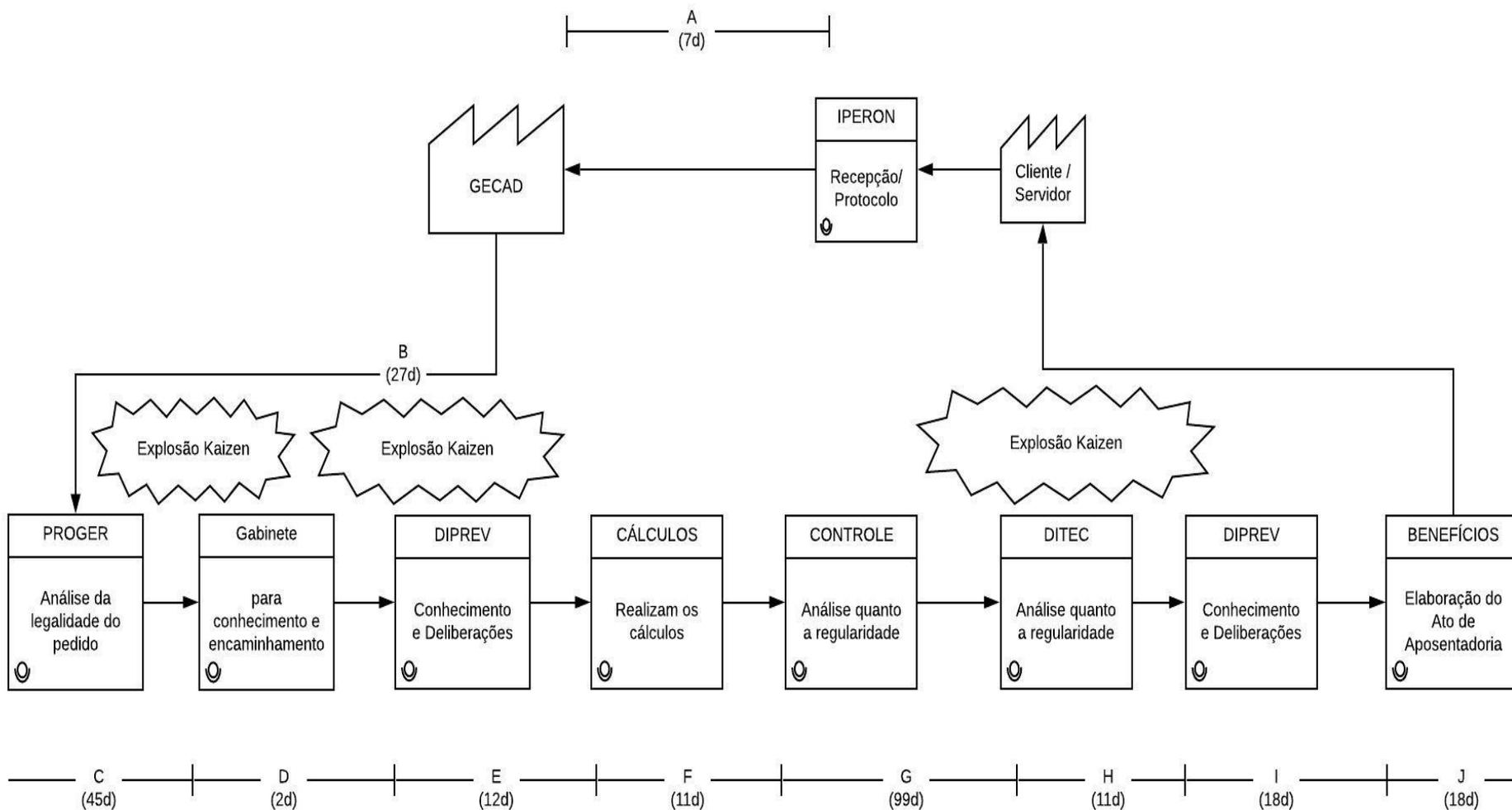
Como já foi destacado anteriormente, a SEDUC foi escolhida como objeto de estudo, levando-se em consideração o fato de que, esta secretaria agrega o maior quantitativo de servidores do Estado de Rondônia. Por conseguinte, isto reflete no total de pedidos de aposentadorias, que foram tomados como base de análise quando adentram no IPERON. Então, no decorrer do mês de junho de 2019, foram analisados 62 processos de aposentadorias voluntária por idade e tempo de contribuição no IPERON, tomando-se como base os processos do ano de 2018.

4.3 Mapeamento do fluxo de valor

A pesquisa realizada na instituição revelou-se, como uma importante ferramenta para a visualização de estruturação do mapeamento do fluxo de valor (VSM) do estado atual (Figura 7) e futuro (Figura 8), apresentados em seguida.

4.3.1 Estado atual: Mapeamento do processo quanto à tramitação processual

Figura 7 - Mapeamento quanto à tramitação processual do estado atual.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Os processos na instituição pesquisada estão delineados em subprocessos, conforme anteriormente discriminados na figura 7, onde se apresenta o mapeamento referente à tramitação processual do estado atual, do tempo de concessão do benefício, e com os resultados, posteriormente, se orientou por meio do mapeamento do estado futuro, para que fossem corrigidos os eventuais gargalos.

A figura 7 contempla todo o fluxo de atendimento, desde o recebimento do processo oriundo da secretaria de origem do servidor requerente. Nesse trâmite, é obedecida uma sequência lógica: após a recepção, é verificada por meio de um *check-list* próprio, a ausência dos documentos exigidos pela lei previdenciária, que uma vez atendidos os requisitos pela equipe de atendimento, os autos são enviados à Gerência de Cadastro (GECAD).

A GECAD por sua vez executa a distribuição para análise do pedido, verificando toda a documentação, assim como, a averbação de outros regimes através da certidão de tempo de contribuição (CTC) emitida pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), por exemplo. Uma vez confirmada que consta nos autos, é enviado à Procuradoria Geral (PROGER), que atua junto ao IPERON, para análise no que se refere à legalidade do pedido.

O processo é recebido na Procuradoria Geral (PROGER) do IPERON, que ao constatar que os autos preenchem todos os requisitos emite parecer, manifestando-se quanto à legalidade do pedido, encaminhando-o à presidência para conhecimento e deliberação, que por conseguinte, envia o processo à Diretoria de Previdência (DIPREV), que encaminha os autos à equipe de cálculos para elaborar planilha.

O processo tem sua sequência obedecida, sendo recebido pela equipe de cálculos que fará a confecção da planilha de proventos, obedecendo uniformemente à legislação previdenciária. Em seguida, envia-o à equipe de controle interno para posicionamento quanto à regularidade dos autos.

Neste momento, atendendo ao fluxograma de atendimento, o processo é recepcionado no setor de controle interno, que fará análise acurada, primando precipuamente pela legislação aplicada, e emitindo seu posicionamento no processo, tendo sempre como base a legislação previdenciária e enviando-o à Diretoria Técnica (DITEC) para conhecimento e providências, que o encaminha novamente à DIPREV.

A DIPREV por sua vez, faz a tramitação do processo, enviando-o à gerência de previdência, que o encaminha à equipe de benefícios para elaborar o ato

concessório, e posterior retorno à Presidência para assinatura, e em seguida retorna à equipe de benefícios para publicação no Diário Oficial do Estado de Rondônia (DIOF).

Durante a realização da pesquisa visando o mapeamento do estado atual, foram constatados três gargalos que não permitem um melhor fluxo quanto à tramitação processual, impedindo maior agilidade nos processos. O primeiro, e portanto, o mais grave, foi localizado na equipe de controle interno, detendo uma média de tempo de 99 dias de atraso. O segundo constatado, localiza-se no trâmite junto a PROGER, com 45 dias. E o terceiro localizado junto à GECAD com 27 dias de atraso.

De acordo com Womack e Jones (2004), o objetivo principal do mapeamento do fluxo de valor é obter uma visão clara dos processos e de alguns de seus desperdícios, bem como propor medidas eficazes de análise, que podem auxiliar o projeto de otimização do fluxo e eliminação de desperdícios.

Para tal, ao se implantar um fluxo, deve-se conhecer o sistema como um todo, isto é, mapear o fluxo, pois ele tem a função precípua de auxiliar na visão macro do estado atual, e fazer as melhorias necessárias (WOMACK e JONES, 2004).

Segundo Tapping e Shuker (2010), para um bom mapeamento atual, deve-se observar e entender o fluxo de valor e iniciá-lo, pelo ponto mais próximo ao cliente e vir voltando aos processos ou atividades iniciais do fluxo de valor.

Na visão de Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017), o VSM é uma ferramenta poderosa de comunicação e planejamento, que retrata todas as etapas do processo, tanto na produção, quanto na informação, a qual objetiva a eliminação de desperdícios, estabelecendo um mapa visual de todos os processos, criando assim o desenho atual, e desenho futuro com um plano de implantação, sendo utilizado também nos processos que agregam valor ou não.

Com a ferramenta do VSM pode-se estabelecer uma linguagem comum entre os colaboradores iniciando, posteriormente, um processo de melhoria. Definido qual produto da empresa se deseja mapear primeiro, inicia-se o desenho do estado atual a partir da coleta das informações como: tempo, número de pessoas envolvidas em cada processo. O desenho do estado futuro vem na sequência, acompanhado do plano de trabalho e implementação. O objetivo desse plano é fazer com que o estado futuro se torne realidade (LEANTI, 2020).

Tomando-se como base o contexto apresentado, destaca-se que o gestor precisa criar estratégias e mecanismos, que possibilitem um tratamento direto das situações problemáticas apresentadas nos processos administrativos, de forma a permitir que os mesmos obtenham agilidade e eficácia em suas funcionalidades.

Nesse sentido, a elaboração do mapa do estado atual permitiu que, efetivamente fossem identificadas as oportunidades de melhorias, bem como os desperdícios, e as atividades desnecessárias que não agregam valor, sob o ponto de vista da instituição, representada pelos servidores lotados no IPERON.

A aplicação do VSM atual possibilitou uma análise mais acurada dos processos de concessão de aposentadorias, permitindo uma mais visão ampla e completa, para que fosse realizada proposta de melhorias necessárias, fortalecendo a gestão previdenciária conduzida pelo IPERON, permitindo ainda aliar fatores como credibilidade, aplicação de boas práticas e transparência, no que se refere à utilização dos recursos públicos.

Com base na análise da literatura pesquisada, foi possível observar que as organizações que se propõem a utilizar os conceitos da produção enxuta, preferencialmente, direcionam os seus esforços para a manufatura. Na aplicação em outras áreas, como serviços na gestão pública, elas acabam recebendo pouca, ou quase nenhuma atenção (MEIRELLES e ALLIPRANDINI, 2006).

Esta situação acaba fornecendo poucos subsídios para o desenvolvimento de práticas *Lean* e de aplicação de ferramentas como o VSM na esfera pública, haja vista que, a manufatura acaba sendo o setor prioritário.

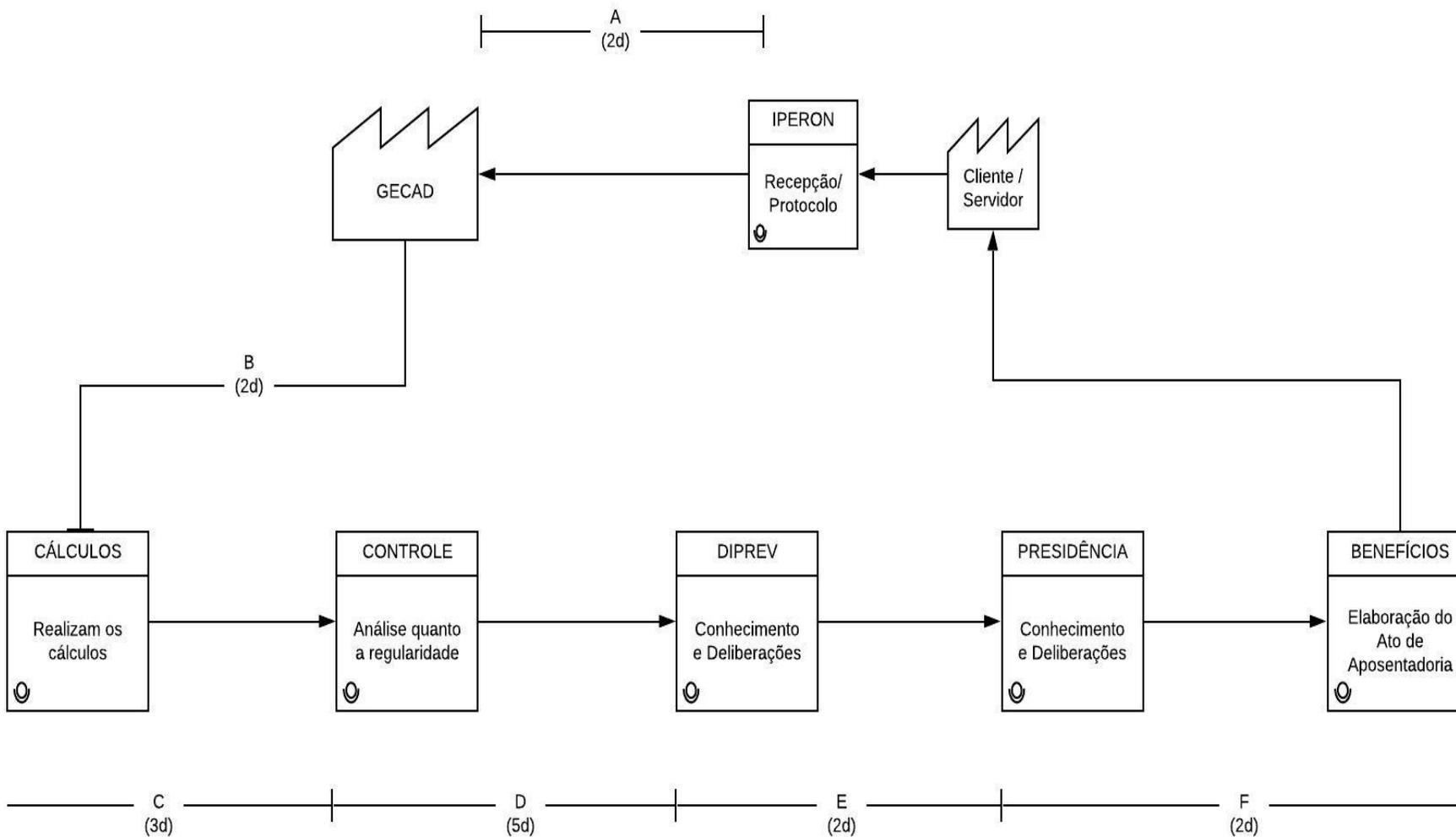
Em geral, a pouca literatura e a experiência têm demonstrado que, quando se propõem melhorias em organizações públicas, com processos não bem definidos e formalizados, os impactos dessas propostas de melhorias são maiores e mais visíveis (MEIRELLES e ALLIPRANDINI, 2006).

Em pesquisas realizadas por Biazzi e Muscat (2006) e Lemos *et al.* (2006), demonstra-se que os setores públicos estão iniciando um movimento de melhorias em seus processos para melhor atender ao cidadão. Atividades como o mapeamento de processos, bem como o aumento na utilização das tecnologias da informação como o *electronic government (E-Gov)* comprovam essa afirmação.

Após essa breve análise, propostas de melhorias e recomendações foram apresentadas e concretizadas na construção do mapa do estado futuro, conforme pode ser visualizado em seguida na Figura 8.

4.3.2 Estado futuro: proposta de melhorias e composição do mapeamento do fluxo de valor estado futuro

Figura 8 - Composição do mapeamento do fluxo de valor do estado futuro.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A elaboração do mapa do fluxo de valor futuro (Figura 8), foi construído com base nos resultados da pesquisa realizada e apresentada no mapa de fluxo atual.

Tabela 3 – Proposta de Fluxo de Valor de Estado Futuro - Fluxo de Tramitação Processual.

Fluxo Tramitação Processual	Dias - Estado Atual	Dias - Estado Futuro
Protocolo à GECAD	07	02
GECAD à Equipe de Cálculos	27 (Gargalo)	02
Equipe de Cálculos à Equipe de Controle Interno	45 (Gargalo)	03
Equipe de Controle Interno à DIPREV	99 (Gargalo)	05
DIPREV à Presidência	12	02
Presidência à Equipe de Benefícios	11	02
Finalização: ato concessório de aposentadoria do servidor		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Como pode ser visualizado na Figura 8 e Tabela 3, o setor de protocolo necessitará de apenas 2 dias para enviar os processos à GECAD, que por sua vez, terá 2 dias para enviar para a equipe de cálculos, que terá 3 dias para encaminhar à equipe de controle interno, que terá 5 dias para realizar análise quanto a regularidade e emitir posicionamento através de parecer.

Por conseguinte, a equipe de controle interno enviará à DIPREV, que terá 2 dias para encaminhar à presidência, que ao tomar conhecimento dos autos e deliberar, enviará no prazo de 2 dias à equipe de benefícios, que fará a elaboração do ato concessório de aposentadoria do servidor.

Segundo Tapper e Shooker (2010), para um bom mapeamento do estado futuro, deve-se analisar criticamente o mapa do estado atual, a fim de solucionar os problemas detectados. Nesse contexto, a finalidade do *Lean* é melhorar o fluxo para fazer com que o trabalho possa fluir mais rápido, dentro do fluxo de valor.

Todos devem colaborar com ideias para o plano, e para atingir o estado futuro, deve-se pensar nessas ideias como um processo de evolução. e rastrear a demanda do cliente em um ambiente que não é de manufatura, pode exigir constantes ajustes nos planos para o estado futuro (TAPPING e SHUKER, 2010).

Na visão de Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 123), a prática de analisar e aprimorar fluxos de informação “incentiva a identificação de problemas na sequência de atividades em questão, o seu aperfeiçoamento e a eliminação das dificuldades de relacionamento entre componentes”, evidenciadas por meio da sua representação.

Este fluxo de valor futuro permitirá maior agilidade processual nas aposentadorias voluntárias por idade e tempo de contribuição, tendo em vista que o servidor ao realizar a solicitação do benefício, já possui respaldo de sua secretaria de origem, quanto aos requisitos essenciais do qual já tem direito.

4.4 Limitações e dificuldades da pesquisa

No desenvolvimento desta dissertação, foram encontrados limitações e dificuldades. Quanto às limitações dois tipos básicos se apresentaram: a primeira conceitual, e a segunda relacionada à gestão previdenciária do IPERON. Quanto às dificuldades, as mesmas ocorreram tanto no levantamento da literatura, quanto no levantamento dos dados.

4.4.1 Limitações conceituais

Dentre as limitações conceituais desta dissertação destacam-se as seguintes:

1) Aplicação de conceitos originalmente desenvolvidos para a manufatura e para produtos;

2) A revisão conceitual sobre os serviços também não foi levada em consideração, o que limitou as considerações sobre como abordar o VSM na gestão pública de processos que podem ser melhorados;

3) Os conceitos *Lean Office* e VSM específicos para a gestão pública são escassos, e a presente pesquisa ficou deficiente e carente desses conceitos. Muito embora a literatura majoritária afirme que, os conceitos voltados para a manufatura e para produtos, possam ser aplicados em vários setores, foi observado que o sucesso da aplicação não é tão simples;

4) Os aspectos referentes às questões específicas do Estado e a forma como ele avalia e recepciona as propostas de melhorias em seus órgãos, através da aplicação do VSM em seus processos, por exemplo, não foi abordado.

Além disso, é importante ainda destacar que, vários aspectos relevantes poderiam ter sido abordados, contemplando a visão da gestão pública sobre as práticas gerenciais, a necessidade de mudanças, bem como a utilização de ferramentas de qualidade e melhorias contínuas, além das tecnologias de informação, visando melhorias nas organizações públicas.

4.4.2 Limitações relacionadas à gestão previdenciária do IPERON

Dentre as limitações que dificultaram a obtenção dos dados durante a coleta junto ao IPERON, destacam-se as seguintes:

1) Os registros estavam em arquivos das máquinas dos servidores, como pastas e arquivos eletrônicos, o que na maioria das vezes, dificultou as consultas e restringiram o acesso;

2) No IPERON existe um manual de procedimentos, mas, encontra-se desatualizado, além de apresentar apenas os requisitos legais e as áreas de tramitação dos processos;

3) Ausência de relatórios ou controles gerenciais devidamente sistematizados e registrados. Desse modo, todos os dados tiveram que ser coletados diretamente em planilhas extensas, pois não existia uma consolidação de dados referente aos processos de aposentadoria;

4) A apresentação da ferramenta do VSM não ocorreu antes da aplicação do questionário. Essa apresentação de conceitos e da ferramenta em si para os servidores, que participaram da amostra da pesquisa, poderia gerar uma melhor coleta de dados, e uma proposta de melhorias mais consistente também.

4.4.3 Dificuldades quanto ao levantamento na literatura e nos dados

Foram encontradas também dificuldades no desenvolvimento da pesquisa, tanto no levantamento da literatura, quanto no levantamento dos dados para a elaboração do mapeamento do estado atual e do estado futuro. Elas são apresentadas em seguida.

1) Dificuldades relacionadas à escassez na literatura pesquisada e acessível, sobre a aplicação dos conceitos do VSM na gestão pública. Pouquíssimos estudos apresentam aplicações da ferramenta do VSM em setores administrativos públicos, e quando encontrados, a abordagem é mais qualitativa quanto aos conceitos, não descendo ao nível operacional de processos, por exemplo;

2) Dificuldades para definição do fluxo de valor na área administrativa. Na manufatura, por exemplo, é possível observar a movimentação dos materiais. Na área administrativa esta observação torna-se mais difícil e complexa, haja vista que, muitas vezes não é possível observar o “produto”, que aqui é um “material abstrato” formado de informações, que irá agregar valor, deslocando-se de forma física;

3) Dificuldades na identificação das atividades que podem ser classificadas como “desperdícios”, no contexto das atividades classificadas como “necessárias”, mas, que não “agregam” valor. Nesta pesquisa esta identificação foi bem difícil, haja

vista que, inicialmente, todas as atividades administrativas “pareciam” não agregar valor. Somente, após várias observações sobre o funcionamento dos procedimentos e da análise dos registros, essa diferenciação tornou-se mais clara e evidente.

No que se refere ao levantamento dos dados, destaca-se que, na elaboração do mapa atual foram identificadas dificuldades na obtenção dos dados tais como, restrições e escassez de dados sobre o funcionamento dos processos e sobre a sua demanda. Foi necessário um processo de “investigação”, para a descoberta de dados e informações relevantes para o mapeamento do fluxo de valor (atual e futuro), ou seja, a obtenção dos dados necessários não foi uma tarefa fácil.

Como se pode observar as fontes de coleta de dados foram elementos de difícil acesso na elaboração dessa dissertação. No entanto, apesar de não ser possível a generalização dessa dificuldade para todas as áreas administrativas públicas, faz-se necessário tomar algumas precauções, bem como estar preparado para encontrar essa possível dificuldade no desenvolvimento de futuras pesquisas em organizações públicas.

No entanto, cabe ressaltar, que apesar das limitações e dificuldades apresentadas, os dados necessários para a elaboração e o desenvolvimento desta dissertação foram obtidos. E para finalizar, faz-se mister ainda salientar as limitações inerentes ao prazo de entrega dos resultados da pesquisa, e aos os limites estabelecidos para a análise realizada.

Não restam dúvidas de que, outros aspectos não abordados nessa dissertação demandam maiores explicações, em pesquisas futuras mais amplas e avançadas, contemplando um número maior de servidores lotados no IPERON, bem como uma pesquisa de satisfação com os servidores que demandam os serviços do Instituto, no que se refere à eficácia dos processos, para a concessão de aposentadorias.

4.5 Impactos e relevância acadêmica, econômica e social

Sobre os impactos e relevância acadêmica, pode-se ressaltar que, aliar conhecimento e trabalho não tem sido tarefa fácil para as Instituições de Ensino Superior (IES) e também para os alunos e pesquisadores que vêem, muitas vezes, na graduação e até na pós-graduação, um mero fazer de atividades, muitas vezes decorrentes da desarticulação entre ensino, pesquisa e extensão.

No entanto, é preciso conjugar conhecimento e mundo do trabalho de modo que a produção de conhecimentos vise o desenvolvimento, propicie assessoramento e acompanhamento de ações na área administrativa de produção.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) esclarece que, não existe na literatura um consenso acerca do vocábulo “impacto” atribuído aos resultados de produções científicas (CAPES, 2019).

No entanto, tem-se demonstrado com maior clareza, impactos econômicos e que também produzem, impactos sobre a sociedade. No entanto, alguns pesquisadores têm dificuldades para interpretar os impactos de uma pesquisa de forma mais ampla, e que contemplem também os impactos para além dos econômicos, privilegiando também os impactos sociais, como reflexo do trabalho de investigação (CAPES, 2019).

Por exemplo, em pesquisa anterior realizada por Castro e Nogueira (2019) para analisar a eficácia no sistema de controle interno (SCI) para o atendimento de forma mais efetiva nas instituições previdenciárias, de modo particular, no IPERON, revelou-se a necessidade do setor de controle interno atuar em conformidade com a sua missão e visão para priorizar resultados qualitativos.

A pesquisa ainda revelou que, o SCI é um elemento regulador na aplicabilidade das despesas públicas previdenciárias em instituições públicas, revelando a sua importância, no suporte ao gestor público, no que se refere à boa utilização dos recursos, permitindo a eficácia dos processos, bem como uma prestação de contas que reflita ao usuário a informação, a lisura, a ética e o respeito à legislação.

Considerando os resultados coletados e apresentados no presente estudo, ressalta-se que, os impactos sociais estão relacionados a um atendimento de forma mais célere aos servidores públicos estaduais, que demandam os serviços do IPERON, em seus processos de aposentadoria.

Quanto aos impactos econômicos, o estudo demonstrou que, com a utilização do mapeamento do VSM no estado futuro, na concessão do benefício de aposentadoria no IPERON, o trâmite contemplará a eficácia do processo, o que evitará reclamações e otimizará o tempo de atendimento, evitando inclusive maiores custos relacionados ao SCI, conferindo ainda maior transparência na prestação de contas aos servidores, e à sociedade como um todo, que a cada dia fica mais consciente, no que se refere à qualidade e eficácia no atendimento ao cidadão.

5 CONCLUSÃO

A conclusão desta dissertação pode ser dividida em dois momentos básicos: o primeiro refere-se aos objetivos efetivamente alcançados, e por conseguinte o segundo contempla uma nova visão de possibilidades, no que tange à problematização, entendendo ser possível um maior aprofundamento, por meio de pesquisas desta natureza e tema.

O objetivo geral foi alcançado e como proposta mapeou-se um fluxo de valor futuro para que possa atender de forma mais eficaz os processos de aposentadorias que tramitam no IPERON, visando a correção de possíveis irregularidades nos processos que originaram os respectivos benefícios.

Atendendo ao primeiro objetivo específico, durante a elaboração da dissertação efetuou-se um levantamento dos processos de formalização das aposentadorias voluntárias por idade e tempo de contribuição, oriundos da SEDUC, e que permitiu cumprir o segundo objetivo específico com a identificação dos possíveis entraves ou gargalos presentes nos processos que tramitam no IPERON, a partir de diferentes percepções das diretorias, gerências e chefias de equipe.

E para atender ao terceiro objetivo específico, comunicou-se os resultados deste trabalho ao IPERON. A partir da aplicação do mapeamento do estado atual dos processos de aposentadorias no Instituto, propôs-se ainda um estado futuro desejável, contemplando uma análise baseada no VSM.

A elaboração do estado atual do VSM dependeu apenas do desempenho do pesquisador. No entanto, quanto à aplicação do mapeamento do estado futuro, a mesma está relacionada às competências funcionais das diretorias, gerências e chefias do IPERON, e dependerá do interesse em melhorar os processos.

Respondendo ao problema inicial da pesquisa sobre até que ponto o atual processo de aposentadoria do IPERON se mostra eficaz com o servidor que dele demanda, e de que forma poderia ser melhorado, de fato, confirmou-se a hipótese de que, o atual processo na concessão da aposentadoria conduzido pelo IPERON, é moroso, pouco eficaz e precisa ser melhorado. O tempo gasto, a partir da solicitação do servidor até a publicação do ato concessório, pode ser otimizado com a aplicação da VSM, tornando o trâmite mais ágil e mais enxuto.

O tema da dissertação possui uma abrangência ampla, e apesar da vasta literatura, e do referencial teórico extenso, não se esgotou o tema. Portanto, essa

limitação pôde resultar em proposta de melhorias, influenciadas apenas pela leitura selecionada pelo pesquisador. Aliado a isso, e em decorrência da inexistência de uma definição mais específica para a aplicação do VSM de processos na gestão pública, adaptações e ajustes devem ser realizados ao caso do IPERON.

Este trabalho também contemplou uma análise da aplicação de conceitos que foram originalmente desenvolvidos para a manufatura e adaptados ao meio administrativo, por meio do *Lean Office* e de ferramentas como o VSM.

Na realidade, percebeu-se que a gestão previdenciária carece de novos conceitos, que possam permitir aos interessados, e por conseguinte aos gestores do dinheiro público previdenciário, a visualização de novas estratégias e ferramentas que podem ser implementadas para melhorias no serviço público.

Conforme os resultados descritos no capítulo destinado à apresentação e análise dos resultados, a tramitação dos processos de aposentadoria no IPERON irá apresentar um desempenho superior, após a aplicação da proposta do mapa futuro. Deve ser levado em consideração ainda que, o ambiente de aplicação da pesquisa foi uma organização pública, o que particulariza ainda mais a utilização dos conceitos e da ferramenta apresentada.

Assim, pelos resultados obtidos na pesquisa desenvolvida, é possível afirmar que os processos administrativos públicos podem ser melhorados com a utilização dos conceitos do *Lean Office* e da ferramenta do VSM. O mapeamento do estado atual, e a proposta do mapeamento do estado futuro sinalizam para os avanços e as melhorias, que podem ser obtidas pela aplicação do mapeamento do estado futuro.

Observadas as devidas adaptações ao IPERON, bem como os ajustes necessários, os mapeamentos podem agregar mais valor aos processos de aposentadorias, e contribuir para um atendimento de qualidade, célere, eficaz e humanizado aos servidores do Instituto.

Durante a realização da pesquisa, foi possível constatar que o IPERON, como em muitas organizações públicas, ainda está distante das práticas gerenciais mais eficazes, o que demonstra que iniciativas para promover um melhor atendimento ao servidor, melhorando o trâmite dos processos de aposentadorias, por exemplo, precisam ser viabilizadas.

Inicialmente, os processos analisados não apresentavam um grau de formalização claro, no entanto, o avanço nos estudos e a elaboração dos mapeamentos (atual e futuro), direcionaram para a obtenção de resultados

significativos para o IPERON e futuramente para os servidores. Desse modo, a proposta de melhorias no processo estudado e apresentado nesta pesquisa, colabora com uma tendência que incentiva o aprimoramento e melhorias na gestão pública. E finalmente, a associação de áreas da engenharia de produção, com a gestão pública indica, e simultaneamente, incentiva a pesquisa sobre os vínculos existentes entre as mesmas.

E indica também as possibilidades de contribuição que a área de engenharia de produção pode fornecer. Não restam dúvidas de que, a gestão pública previdenciária pode absorver as práticas gerenciais desenvolvidas para a esfera privada, para fornecer não somente aos servidores do IPERON, mas, para toda gestão pública brasileira, serviços e atendimento de qualidade e eficaz.

A identificação dos processos permitiu estabelecer e visualizar o VSM atual com maior nitidez, e sugerir após as constatações dos principais entraves e gargalos, um fluxo processual futuro com maior agilidade, e que encontre respaldo nos interesses e princípios da administração pública, como celeridade e eficácia.

Este estudo propôs um melhoramento no fluxo de processos de aposentadoria no IPERON, órgão que concede estes benefícios previdenciários em Porto Velho-RO, demonstrando ainda quais são os recursos necessários, o tempo possível de duração em que o servidor deve ser contemplado, com o benefício da aposentadoria, pelo Instituto.

Sob uma perspectiva técnica, analisou-se de forma efetiva o processo de concessão de aposentadoria, descrevendo o trâmite dos processos de aposentadoria, mapeando o fluxo de valor atual, e propondo o estado futuro do processo, que atenda de forma mais eficaz às expectativas da sociedade. Por fim, pode-se inferir que, a utilização do VSM revela-se como eficaz por meio da redução do *lead time* total, bem como pelo aumento da taxa de agregação de valor aos processos, e eliminação de desperdícios, e atividades que não agregam valor.

Como recomendações para trabalhos futuros, e para continuidade desta pesquisa, sugere-se que os pesquisadores interessados neste tema, abordem questões sobre capacitação de pessoas, gestão de melhorias contínuas e mudanças em setores públicos, aliadas aos aspectos da cultura organizacional. Recomenda-se ainda um aprofundamento no estudo dos vínculos do *Lean Office* e do VSM com os fundamentos da excelência na gestão pública, de modo particular, com os fundamentos da gestão previdenciária.

6 REFERÊNCIAS

AKASHI, Diogo Telles. **Regime e reforma da previdência social do setor público: comentários à Emenda Constitucional nº 41/2003**. São Paulo: Editora Letras Jurídicas, 2005.

ALENCAR, Hermes Arrais. **Desaposementação: E o instituto da “Transformação” de benefícios previdenciários do Regime Geral de Previdência Social**. São Paulo: Conceito Editorial, 2011.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AULETE, Caldas. **Minidicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa**. 2.ed. São Paulo: Editora do Brasil Didático, 2010.

AMADO, Frederico. **Direito e Processo Previdenciário Sistematizado**. 6. ed. Salvador: Juspodivm, 2015.

AMB. Associação dos Magistrados Brasileiros. **Reforma da previdência sob a visão da AMB**. Janeiro de 2018. Com as alterações aprovadas na Comissão da Reforma da Previdência e a proposta de Emenda Aglutinativa. Disponível em: <http://www.amb.com.br/previdencia/uploads/Cartilha_REFORMA_DA_PREVIDENCIA_SOB_A_VISAO_DA_AMB_2018.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

BALLÉ, Michael. **STP ou Toyota Way?** In: Lean Institute Brasil. 17/02/2016. Disponível em: <https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_445.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

BARBALHO, Sanderson César Macêdo *et al.* Melhoria de processos na gestão pública: uma pesquisa-ação com foco nas atividades administrativas de um programa de intercâmbio estudantil de uma universidade pública. In: **Revista Produção Online**, v. 17, n. 2, p. 406-439, 2017. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/2314>>. Acesso em: 03 maio 2019.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A.R.N. Indicadores de Desempenho Associados a Mapeamento de Processos: Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 26, 2006, Fortaleza-CE, *Anais...*, Fortaleza: ABEPRO, 2006.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. In: **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: <http://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual de Controle Interno - Teoria & Prática: Um enfoque na Administração Pública Municipal**. 5ª reimpressão. Curitiba: Juruá, 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 05 jul. 2020.

BRASIL **Emenda Constitucional (EC) Nº. 103 de 12 de novembro de 2019**. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm>. Acesso em: 06 jul. 2020

BRASIL. **Instituto Nacional de Seguridade Social. Aposentadoria**. INSS 2020. Disponível em: <<https://socialprevidencia.net/inss-aposentadoria.html>>. Acesso em: 07 jul. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar Nº. 109 de 29 de maio de 2001**. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp109.htm>. Acesso em: 06 jul. 2020.

BRASIL. **Lei Nº. 8.213 de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm>. Acesso em: 06 jul. 2020.

BRASIL. **NBC T16 – Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público - NBC T16.8 – Controle Interno**. Brasília. 2008. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Setor_P%C3%BAblico.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2020.

BRASIL. **Previdência Complementar: o futuro começa agora!** Agosto de 2011. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_110824-163612-814.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2020.

BRASIL. **Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 06/2019**. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2192459>>. Acesso em: 06 jul. 2020.

BRASILPREV. **Cartilha Previdência Sem Mistério**. 2017. Disponível em: <http://www2.brasilprev.com.br/ht/previdenciasemmisterio/Documents/Brasilprev_Cartilha.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2020.

BRIGUET, Magadar Rosália Costa; VICTORINO, Maria Cristina Lopes. **Alterações do Benefício Previdenciário nos Regimes Próprios de Previdência Aposentadoria e Pensão**. In: ABEPREM – Regimes Próprios: Aspectos Relevantes: Brasília, 2007.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **GT Impacto e Relevância Econômica e Social**. Relatório Final de atividades. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/RELATORIOS_GTS/2020-01-03_Relat%C3%B3rio_GT-Impacto-e-Relevancia-Economica-e-Social.pdf>. Acesso em: 13 jul 2020.

CAPISTRANO, Mineia. **Capacitação - Servidores estaduais são orientados sobre a formalização do processo de aposentadoria.** 11/06/2018. Disponível em: <<http://www.rondonia.ro.gov.br/servidores-estaduais-sao-orientados-sobre-a-formalizacao-do-processo-de-aposentadoria-em-porto-velho/>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

CARNEIRO, C.J.M. *et al.* Proposta de uso do *lean office* na redução do tempo de atendimento na análise de projetos das indústrias do polo industrial de Manaus. In: **Revista Espacios**, v. 38, n. 19, p. 9, 2017.

CASTRO, Carlos Alberto Pereira de; LAZZARI, João Batista. **Manual de Direito Previdenciário.** 16. ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2014.

CASTRO, José da Costa; NOGUEIRA, Ricardo Jorge da Cunha Nogueira. **A eficácia do sistema de controle interno como elemento regulador nas despesas públicas previdenciárias para *accountability*.** Programa de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Manaus: s.d., 2019.

CELLARD, A. A. Análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, Vozes, 2008.

CHEN, Joseph C.; COX, Ronald A. Value stream management for Lean Office: a case study. In: **American Journal Of Industrial And Business Management, Ames – USA**, nº. 2, p.17-29, abr. 2012. Disponível em: <http://file.scirp.org/pdf/AJIBM2012020007_59380465.pdf>. Acesso em: 03 maio 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Volume 2. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIMINELLI, C. *et al.* Implementação de melhorias no setor têxtil empregando metodologia lean manufacturing e simulação no software Flexsim. In: **Revista Espacios**, v. 38, n. 19, p 36, 2017.

CREPALDI, José Aparecido. **Auditoria Contábil.** Teoria e Prática. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 28.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ENDLER, K.D.E. *et al.* Lean Seis Sigma: uma contribuição bibliométrica dos últimos 15 anos. In: **Produção Online**, Florianópolis, SC, v.16, n. 2, p. 575-605, abr./jun. 2016.

EVANGELISTA, C.S.; GROSSI, F.M.; BAGNO, R.B. Lean Office - escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. In: **Revista**

Produção e Engenharia, v. 5, n. 1, p. 462-471, 2013.

FARIA JÚNIOR, Jaime Mariz de. A previdência complementar dos servidores públicos: A busca do tratamento equânime e do equilíbrio dos Regimes Previdenciários. In: **Previdência Complementar**, ano II, n. 2, p. 6-12, 2014. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2017/08/revista_sppc_02.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Gen/Atlas, 2017.

GOMES, Ana Paula de Oliveira. A péssima gestão previdenciária brasileira. In: **RJLB**, ano 5, n. 2, p. 929-948, 2019. Disponível em: <http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2019/2/2019_02_0929_0948.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. DO C. D.; ROMANEL, F. B. **Lean office: operação, gerenciamento e tecnologias**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/2308/1439>>. Acesso em: 03 maio 2019.

GUIMARÃES, Levi da Silva *et al.* A utilização do diagrama de identificação de desperdícios em substituição ao mapa de fluxo de valor: estudo de caso em uma fábrica de concentrados de refrigerantes. In: BALABUCH, Pauline (Org.). **Princípios e filosofia lean**. Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017. Disponível em: <<https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2017/12/E-book-Sistema-LEAN.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2019.

HERKOMMER, J.; HERKOMMER, O.S. *Lean office - system*. In: **Zeitschrift fuer Wirtschaftlichen Fabrikbetrieb**, v.101, n.6, p.378-381, 2006.

HORVATH JÚNIOR, Miguel. **Direito Previdenciário**. 3 ed. São Paulo: Quartier Latin, 2012.

IBRAHIM, Fábio Zambitte. **Desaposentação: Novos Dilemas**. 2012. Disponível em: <http://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/rip_FZI_Desaposentacao_novos_dilemas.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

IPERON. **Estrutura organizacional**. 2020. Disponível em: <<http://www.rondonia.ro.gov.br/iperon/sobre/estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

IPERON. **Sede do Iperon em Porto Velho**. Foto Maicon Lemes. Disponível em: <<http://www.rondonia.ro.gov.br/iperon-inicia-recadastramento-de-aposentados-e-pensionistas-de-rondonia/>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

JUNG, Sérgio. **Auditoria: Conceitos, Normas, Técnicas e Procedimentos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KERTZMAN, Ivan. **Curso Prático de Direito Previdenciário**. 12. ed. Salvador:

Juspodivm, 2015.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de Produção e Operações**. 11. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2017.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. Precariedade, intensificação do trabalho e saúde do trabalhador: por uma postura anticapitalista das políticas sociais. In: LOURENÇO, E. A. S. (Org.). **Saúde do/a trabalhador/a e Serviço Social**: estudos da relação trabalho e saúde no capitalismo contemporâneo. São Paulo: Papel Social, 2016.

LAVINAS, Lena; ARAÚJO, Eliane de. Reforma da previdência e regime complementar. In: **Revista de Economia Política**, Vol. 37, Nº 3 (148), p. 615-635, julho-setembro/2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v37n3/1809-4538-rep-37-03-615.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

LEANIT. **O que é mapeamento de fluxo de valor (MFV)?** 2020. Disponível em: <<https://www.leanti.com.br/conceitos/6/Mapeamento-do-fluxo-de-valor.aspx>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

LEMONS, D.J. *et al.* **E-Gov: Uma Análise dos Sites Estaduais de Pernambuco**. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 26., 2006, Fortaleza-CE, *Anais...*, Fortaleza: ABEPRO, 2006.

LIKER, J. K. O. **Modelo Toyota: 14 Princípios de Gestão do Maior Fabricante do Mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MAIA, F. M.; BARBOSA, B. W. M. **Estudo da utilização da ferramenta mapeamento do fluxo de valor (MFV) para eliminação dos desperdícios da produção**. Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia Elétrica e de Produção, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8 ed. São Paulo: Grupo Editorial Nacional, 2017.

MARTINEZ, Wladimir Novaes. **Curso de Direito Previdenciário**. Tomo I: Noções de Direito Previdenciário. 3. ed. São Paulo: LTr. 2001.

MARTINS, Pablo Luiz *et al.* Planos de Previdência Complementar Fechados: um Estudo sobre o Real Benefício deste Investimento na Vida do Trabalhador Moderno. In: **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET, 2014**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20020334.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2020.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito da seguridade social**. 29.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. Série Fácil. São Paulo: Saraiva, 2013.

MEIRELLES, H.T.; ALLIPRANDINI, D H. Análise do Impacto da Produção Enxuta na Gestão da Qualidade de uma Empresa Certificada pela Norma ISO 9000:2000. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 26, 2006, Fortaleza-CE, *Anais...*, Fortaleza: ABEPRO, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 41.ed. São Paulo: Malheiros Editora, 2015.

MUNIZ JÚNIOR, Jorge. **Modelo Conceitual de Gestão de Produção baseado na Gestão do Conhecimento**: um estudo no ambiente operário da indústria automotiva. 2007. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, 2007. Disponível em: <http://www.athena.biblioteca.unesp.br/exlibris/bd/beg/33004080027P6/2007/munizjunior_j_d_r_guara.pdf>. Acesso em: 03 maio 2019.

NASATO, Caroline Mollon. **Lean Office aplicado no gerenciamento de informações no setor de pesquisa e desenvolvimento**. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Gestão de Comércio Internacional. Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2016.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Tradução de. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Jeferson Duarte. **Escritório enxuto (lean office)**. 2007. Disponível em: <[https://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-\(lean-office\).aspx](https://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-(lean-office).aspx)>. Acesso em: 29 jul. 2019.

PACHECO, Diego Augusto de Jesus. Teoria das Restrições, Lean Manufacturing e Seis Sigma: limites e possibilidades de integração. In: **Production**, v. 24, n. 4, p. 940-956, oct./dec. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v24n4/aop_prod1171_ao.pdf>. Acesso em: 03 maio 2019.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade – Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Gen Atlas, 2018.

PEREIRA, Guilherme V. **Metodologia Lean de desenvolvimento de software**: uma visão geral. Universidade do Estado de Santa Catarina: UDESC, 2012. Disponível em: <http://www.ceavi.udesc.br/arquivos/id_submenu/387/guilherme_metodologia_lean_de_desenvolvimento_de_software_uma_visao_geral.pdf>. Acesso em: 03 maio 2019.

PEREIRA JÚNIOR, Aécio. Evolução histórica da Previdência Social e os direitos fundamentais. In: **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 707, 12 jun. 2005. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/6881>>. Acesso em: 05 jul. 2020.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandes. **Auditoria das demonstrações contábeis**: normas e procedimentos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ROCHA, Ana Beatriz Rodrigues Barreto; WALTER, Fábio. Lean office: um estudo de caso em uma empresa alemã. In: **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_227_26951.pdf>. Acesso em: 05 set. 2019.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Entendendo, aprendendo e desenvolvendo sistemas de produção Lean Manufacturing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROOS, Cristiano; PALADINI, Edson Pacheco. Implementação parcial do *Lean Office* em uma organização prestadora de serviços. In: CARVALHO, Marly Monteiro de et al (Org.). **Gestão de Serviços: Casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2013.

ROOS, C.; SARTORI, S.; PALADINI, E. Uma abordagem do *lean office* para reduzir e eliminar desperdícios no fluxo de valor de informações e conhecimentos. In: **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_135_862_18551.pdf>. Acesso em: 01 mar.2019.

RONDÔNIA. **Lei Complementar Nº. 228, de 10 de Janeiro de 2000**. Dispõe sobre a criação do Sistema Próprio de Previdência Social dos Servidores Públicos Civis e Militares, Ativos e Inativos e dos Pensionistas do Estado de Rondônia e adota outras providências. Disponível em: <<http://data.portal.sistemas.ro.gov.br/2016/05/LEI-228-DE-2000.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RONDÔNIA. **Lei Ordinária Nº. 20 de 13 de Abril de 1984**. Cria o Instituto de Previdência do Estado (IPERON), e dá outras providências. Disponível em: <<https://sapl.al.ro.leg.br/norma/543>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RONDÔNIA. **Lei Ordinária Nº. 135 de 23 de Outubro de 1986**. Dispõe sobre o regime de previdência e assistência dos servidores públicos do estado (IPERON) ADIN nº 1002. Disponível em: <<https://sapl.al.ro.leg.br/norma/658>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RONDÔNIA. **Lei Complementar Nº. 278 de 04 de Junho de 2003**. Dispõe sobre a criação do fundo previdenciário do instituto de previdência dos servidores públicos do estado de Rondônia (IPERON), e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:rondonia:estadual:lei.complementar:2003-06-04;278>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RONDÔNIA. **Lei Complementar Nº. 338 de 10 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <<https://sapl.al.ro.leg.br/norma/4035>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RONDÔNIA. **Lei Complementar Nº. 432 de 03 de março de 2008**. Disponível em:

<<https://sapl.al.ro.leg.br/norma/4011>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RONDÔNIA. **Lei Complementar Nº. 524 de 28 de setembro de 2009**. Dispõe sobre o Plano de Custeio do Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON), e dá outras providências. Disponível em: <<http://data.portal.sistemas.ro.gov.br/2018/04/LC-n.-524-de-28-de-setembro-de-2009-atualizada-at%C3%A9-LC-927-2.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RONDÔNIA. **Lei Complementar Nº. 651 de 17 de fevereiro de 2012**. Altera Dispositivos da Lei Complementar Nº 524, de 28 de Setembro de 2009. Disponível em: <<https://sapl.al.ro.leg.br/norma/5623>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RONDÔNIA. **Lei Complementar Nº. 672 de 09 de agosto de 2012**. Disponível em: <<https://sapl.al.ro.leg.br/norma/5832>>. Acesso em: 05 set. 2019.

RONDÔNIA. **Lei Nº. 3270 de 05 de dezembro de 2013**. Institui o Regime de Previdência Complementar para os servidores públicos titulares de cargo efetivo, inclusive os membros dos órgãos que menciona e os militares do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <https://prevcomro.com.br/Arquivo/ro_legislacao.pdf/62178>. Acesso em: 05 set. 2019.

ROSSITI, I.S.M. **Análise dos Impactos da Aplicação do Lean Office na Unidade de Suprimentos de uma Empresa Construtora**. Dissertação de Mestrado. Universidade federal de São Carlos - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. São Carlos, 2015.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar desperdícios**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2012.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **Novo Dicionário de Orçamento e Áreas Afins**. Porto Alegre: OMS, 2013.

SANTOS, Marcos Roberto dos. **Administração financeira e orçamentaria: estudos sobre a Lei de Responsabilidade Fiscal**. 2. ed. São Paulo: Rideel, 2015.

SGARBOSSA, Luís Fernando; JENSEN, Geziela. A Emenda Constitucional nº 45/04 e o princípio da celeridade ou brevidade processual. In: **Jus Navigandi**, Teresina, ano 9, n. 669, 5 maio 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6676>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

SILVA, Lucas Romano da *et al.* **Lean Manufacturing: A importância do OEE na melhoria da produtividade da linha de embalagem em frascos**. In: **Revista Pesquisa e Ação**, v. 4, n.3, p.1-18, 2018. Disponível em: <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/pesquisa/article/view/503/602>>. Acesso em: 05 set. 2019.

SILVA, Maria Lucia Lopes da. **Previdência Social no Brasil: (des)estruturação do trabalho e condições para a sua universalização**. São Paulo: Cortez, 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira

Thomson Learning, 2002.

SILVESTRE, Marcos. **Previdência particular: a nova aposentadoria**. 1. ed. Barueri/SP: Faro Editorial, 2017.

SIMÕES, Carlos. **Curso de direito do serviço social**. Biblioteca básica de serviço social. V. 3. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SOUZA, Gleison Pereira de. **O regime de previdência dos servidores públicos: Comentários às Emendas Constitucionais n. 20/98 e n. 41/03. Atualizado conforme Emenda Constitucional n. 47/05**. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

TAPPING, D.; SHUKER, T. **Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas**. São Paulo: Leopardo, 2010.

TAPPING, D; SHUKER, T. **Value stream management for the Lean Office: 8 steps to planning, mapping, and sustaining lean improvements in administrative areas**. 1st ed. New York: Productivity Press, 2003.

TCE RONDÔNIA. **Decisão Normativa nº 002/2016/TCE-RO**. Estabelece as diretrizes gerais sobre a implementação e operacionalização do sistema de controle interno para os entes jurisdicionados Disponível em: <<http://www.tce.ro.gov.br/tribunal/legislacao/arquivos/DeNo-002-2016.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2020.

TURATI, Ricardo de Carvalho. **Aplicação do lean office no setor administrativo público**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos/SP, 2007. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11062007-111403/publico/Turati.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2019.

TUZZO, Simone Anotoniaci. **Os sentidos do impresso**. Goiânia/UFG, 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIANNA, João. **A Segregação de Funções como pilar da Administração Pública**. 15/02/2018. Disponível em: <<https://www.pregoeirodigital.com/single-post/2018/02/15/A-Segrega%C3%A7%C3%A3o-de-Fun%C3%A7%C3%B5es-como-pilar-da-Administra%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica>>. Acesso em: 20 jul. 2020.

WEINTRAUB, Arthur Bragança Vasconcellos. **Manual de previdência social**. São Paulo: Quartier Latin, 2004.

WERKEMA, C. **Criando a Cultura Lean Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

WOMACK, J.; JONES, D. **Mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T; ROOS, T. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

APÊNDICE A

Questionário Aplicado

QUESTIONÁRIO

MARQUE COM “X” RESPONDENDO PARA SIM OU NÃO

1. Em sua opinião, os serviços ofertados pelo IPERON estão atendendo de forma eficaz os servidores públicos do Estado de Rondônia?
 Sim
 Não
2. Os processos de aposentadorias quando adentram o IPERON, possuem todos os requisitos necessários que a lei determina?
 Sim
 Não
3. Em sua opinião, há demora no trâmite dos processos de aposentadorias no IPERON?
 Sim
 Não
4. O Sistema de Controle Interno contempla todos os setores envolvidos na gestão desta organização, e pressupõe que cada setor deve fazer bem o seu papel. Neste sentido, você indicaria fragilidade em algum?
 Sim
 Não
 Outros, quais?
5. Quais componentes poderiam ser otimizados ou modificados para uma melhoria do sistema de controle interno?
 Treinamento de pessoal
 Segregação de função
 Outros, quais?
6. O servidor ao dar entrada no seu processo de aposentadoria, vislumbra também de imediato seu estado de aposentação, qual o local de início do processo?
 O IPERON
 Sua secretaria de origem
7. O que poderia estar errado nas operações que são realizadas no sistema de controle interno?
 Menor capacitação de pessoal
 Fluxo muito grande de processos
 Outros, quais?
8. Quais tarefas poderiam ser melhoradas em determinados setores-chaves do IPERON para agilizar os processos?
 Análise processual
 Confeção de planilhas e publicação do ato
 Outros, quais?
9. Quais os setores que representam um obstáculo ao aumento da produtividade ao setor de controle interno? E quais os componentes que poderiam ser otimizados ou modificados para uma melhoria do sistema de controle interno?
 Gabinete da Presidência
 Procuradoria Geral
 Diprev
 Equipe de cálculos
10. Quais as ferramentas que poderiam ser utilizadas para melhoramento do fluxo processual?
 Balanced Scorecard - BSC

- Mapeamento do fluxo de valor – VSM
 - Outros, quais?
 - Desconheço
- 11.** Em sua opinião, há demora na concessão dos benefícios de aposentadorias pelo IPERON?
- Sim
 - Não
- 12.** A tramitação dos processos obedecem a uma sequência orientada pela Instituição?
- Sim
 - Não
- 13.** Em sua opinião, a orientação da direção está correta?
- Sim
 - Não
- 14.** Você entende que há necessidade de dar mais celeridade aos processos de aposentadorias?
- Sim
 - Não
- 15.** Houve algum registro de descontentamento motivado pela demora na concessão de aposentadoria por parte de algum servidor?
- Sim
 - Não
- 16.** Em sua opinião, a sociedade está satisfeita com os serviços ofertados pelo IPERON?
- Sim
 - Não
- 17.** Em sua opinião, os servidores públicos do Estado de Rondônia estão satisfeitos com os serviços realizados pelo IPERON?
- Sim
 - Não
- 18.** Você está disposto a contribuir com sugestões para agilizar o trâmite processual?
- Sim
 - Não
- 19.** O setor de controle interno tem atuado de conformidade com a legislação?
- Sim
 - Não
- 20.** A instituição costuma saber sua opinião através de pesquisa interna sobre os serviços que está ofertando?
- Sim
 - Não

APÊNDICE B

TERMO DE ANUÊNCIA



Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do
Estado de Rondônia (IPERON)



TERMO DE ANUÊNCIA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Declaramos para os devidos fins que, autorizamos o pesquisador **José da Costa Castro**, devidamente matriculado no Curso de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), para coletar dados para a sua pesquisa intitulada "**GESTÃO PREVIDENCIÁRIA: Um estudo de caso com proposta de aplicação da ferramenta VSM no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON)**", que está sendo desenvolvida sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, coletando informações junto aos servidores que ocupam cargos de diretorias, gerências e chefias de equipe, lotados no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON), para mapear um fluxo de valor futuro que possa atender de forma mais eficaz os processos de aposentadorias, que tramitam no IPERON, visando à correção de possíveis irregularidades nos processos que originaram os respectivos benefícios.

Ao mesmo tempo, autorizamos para que o nome desta instituição possa constar na dissertação de mestrado bem como, em futuras publicações em forma de artigo científico. E cientes dos objetivos, concordamos em fornecer todos os subsídios para o seu desenvolvimento, sendo que, a aceitação está condicionada ao cumprimento do pesquisador aos seguintes requisitos:

- 1) O cumprimento das determinações éticas, no que se refere ao anonimato dos servidores, e que, os dados coletados serão utilizados somente para realização de estudos, comprometendo-se o pesquisador a utilizar os dados, exclusivamente para os fins de pesquisa acadêmica;
- 2) A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa, e que não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação nessa pesquisa; e
- 3) No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar a nossa anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

Porto Velho/RO, Janeiro de 2020.

Concordamos com a solicitação

Não concordamos com a solicitação

Diretoria de Previdência
Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia (IPERON)

José da Silva Costa
Diretor Administrativo e Financeiro
IPERON

APÊNDICE C

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (PPGEP)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa:

GESTÃO PREVIDENCIÁRIA: Um estudo de caso com proposta de aplicação da ferramenta VSM no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia – IPERON.

1) Introdução

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: “GESTÃO PREVIDENCIÁRIA: Um estudo de caso com proposta de aplicação da ferramenta VSM no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia – IPERON”. Se decidir participar dela, é importante que leia estas informações sobre o estudo e o seu papel nesta pesquisa. Você foi selecionado(a) em virtude de possuir características de interesse para a composição da amostra da pesquisa. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a organização. É preciso entender a natureza e os riscos da sua participação e dar o seu consentimento livre e esclarecido por escrito.

2) Objetivo

O objetivo desta pesquisa é mapear um fluxo de valor futuro que possa atender de forma mais eficaz os processos de aposentadorias que tramitam no IPERON, visando à correção de possíveis irregularidades nos processos que originaram os respectivos benefícios.

3) Procedimentos do Estudo

Se concordar em participar deste estudo, você será solicitado (a) a responder questões colocadas pelos pesquisadores, por meio de um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha. Posteriormente, as informações serão analisadas pelo pesquisador. A identificação dos respondentes será sempre preservada.

4) Riscos e desconfortos

Você poderá ter receio de alguma informação fornecida ao pesquisador seja negativamente interpretada, e que por isso sua posição seja ameaçada. De forma alguma o pesquisador possibilitará a identificação dos respondentes, nem repassará informações obtidas durante a pesquisa de campo de forma aleatória. O objetivo não é julgar você ou suas opiniões, nem tão pouco a organização, mas tão somente analisar técnica e academicamente a questão descrita no objetivo desta pesquisa. Dificuldades são inerentes a esse processo e serão tratadas como tal, sempre com o

objetivo de contribuir positivamente para seu aprimoramento.

5) Benefícios

Sua participação na pesquisa é fundamental, dadas as suas características e conhecimento sobre o assunto. Ao responder às questões colocadas por esta pesquisa, você poderá aproveitar para refletir sobre esse processo, seu amadurecimento, as dificuldades já enfrentadas e superadas e aquelas que ainda constituem um desafio. Adicionalmente, você estará contribuindo para que a universidade avance a pesquisa nessa área, ainda tão incipiente na Região Norte do Brasil.

6) Custos/Reembolso

Você não terá nenhum gasto com a sua participação no estudo, sendo sua contribuição fundamental ao andamento deste estudo.

7) Caráter Confidencial dos Registros

Você não será identificado (a) nem quando o material de seu registro for utilizado, seja para propósitos de publicação científica ou educativa. Ao assinar este consentimento informado, você autoriza a utilização das respostas do questionário para a construção de uma análise global, sobre os processos para o qual você respondeu ao questionário. Após o tratamento dos dados, os questionários serão mantidos sob a guarda do pesquisador, e que não permitirá, em hipótese alguma a identificação dos respondentes.

8) Participação

A coleta de dados dessa pesquisa será sempre realizada pelo pesquisador responsável, que solicitará aos participantes um horário para realização da aplicação do questionário. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder as questões que lhe forem dirigidas, sendo-lhe totalmente facultado se recusar a responder aquelas que não desejar ou sobre as quais não dispuser de informações. É importante que você esteja consciente de que a participação neste estudo de pesquisa é completamente voluntária, e de que você pode recusar-se a participar ou sair do estudo a qualquer momento, sem quaisquer penalidades. Em caso de você decidir retirar-se do estudo, deverá notificar ao pesquisador que o esteja atendendo. A recusa em participar ou a saída do estudo, não influenciará suas relações particulares com nossa instituição.

9) Para obter informações adicionais

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do professor orientador¹ da pesquisa, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

10) Declaração de consentimento

Li as informações contidas neste documento antes de assinar este termo de consentimento. Declaro que tive tempo suficiente para ler e entender as informações acima. Declaro também que toda linguagem técnica utilizada na descrição deste

¹ Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira do Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais (FES) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Endereço: Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Avenida General Rodrigo Octávio, n.º 3000. Faculdade de Estudos Sociais (FES), 1.º piso, sala 25. Telefone (92) 99443-4343. E-mail: ricardo.nogueira4001@gmail.com.

estudo de pesquisa foi satisfatoriamente explicada e que recebi respostas para todas as minhas dúvidas. Confirmando também que recebi uma cópia deste formulário de consentimento. Compreendo que sou livre para me retirar do estudo em qualquer momento, sem perda de benefícios ou qualquer outra penalidade. Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade e sem reservas para participar como respondente de questionário deste estudo.

Nome do (a) participante (em letra de forma)

Assinatura do participante

Data

Atesto que expliquei cuidadosamente a natureza e o objeto deste estudo, os possíveis riscos e benefícios da participação no mesmo, junto ao participante. Acredito que o participante recebeu todas as informações necessárias, que foram fornecidas em linguagem adequada e compreensível e que ele (a) compreendeu essa explicação.

Assinatura do (a) pesquisador (a)

Data

Pesquisador:

José da Costa Castro

Endereço: Rua: Cabo Verde, nº. 2602. Bairro Três Marias. CEP: 76.812-490.

Porto Velho/RO.

E-mail: costacastro5@hotmail.com

Celular: (69) 99234-9674