

Controladoria, Gestão de Custos e Finanças

Marcos William Kaspchak Machado
(Organizador)



Atena
Editora

Ano 2018

Marcos William Kaspchak Machado

(Organizador)

Controladoria, Gestão de Custos e Finanças

Atena Editora

2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

M149c Machado, Marcos William Kaspchak.
Controladoria, gestão de custos e finanças [recurso eletrônico] /
Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta Grossa (PR): Atena
Editora, 2018.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-85-7247-022-3
DOI 10.22533/at.ed.223182712

1. Controladoria. 2. Empresas – Contabilidade. 3. Empresas -
Finanças. I. Título.

CDD 658.15

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

DOI O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O livro “Controladoria, Gestão de Custos e Finanças” publicado pela Atena Editora tem o objetivo de trazer tópicos relacionados a aplicação das ferramentas de gestão contábil e controladoria no ambiente de negócios e gestão pública. Este volume apresenta, em seus 21 capítulos, um conjunto de pesquisas nas áreas temáticas de contribuições teóricas à gestão de custos, estudos de caso aplicados ao ambiente de negócios e custos na gestão pública.

A área temática de contribuições teóricas à gestão de custos mostra o contexto atual do desenvolvimento da ciência contábil e análises multidisciplinares relacionadas à política econômica.

Na sequência os estudos de caso apresentam um conjunto de aplicações da gestão de custos em ambientes de agronegócios, indústrias de transformação, construção civil, prestadores de serviços e em instituições bancárias. Essa diversidade setorial mostra a relevância da gestão de custos na melhoria e controle dos processos gerenciais.

A terceira área aborda a aplicação de ferramentas de gerenciamento de custos e processos gerenciais em setores de prestação de serviço público. A abrangência das áreas temáticas permitirá ao leitor o entendimento da evolução dos processos de controladoria e sua vasta aplicabilidade dentro dos ambientes públicos e privados.

Os processos de controladoria ultrapassam o caráter puramente técnico e assumem um papel de destaque para o sistema de gestão empresarial, englobando rotinas de controle operacional e de auxílio à sociedade.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho, que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de conhecimentos e auxilie os estudantes, pesquisadores e gestores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de controladoria e gestão de custos.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

SUMÁRIO

I. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

CAPÍTULO 1	1
CUSTOS PARA TOMADA DE DECISÃO: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS	
<i>Samanta de Oliveira Silveira</i>	
<i>Nayana de Almeida Adriano</i>	
<i>Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino</i>	
<i>Clayton Robson Moreira da Silva</i>	
<i>Joelma Leite Castelo</i>	
DOI 10.22533/at.ed.2231827121	
CAPÍTULO 2	15
BOURDIEU E AS RELAÇÕES DE PODER EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DE CRÉDITO	
<i>Rina Xavier Pereira</i>	
<i>Alexandre Peres Mandaji</i>	
<i>Leonardo Fernando Cruz Basso</i>	
DOI 10.22533/at.ed.2231827122	
CAPÍTULO 3	31
REDUÇÃO AO VALOR RECUPERÁVEL DO ATIVO IMOBILIZADO: AS ETAPAS DO TESTE DE IMPAIRMENT	
<i>Angela Maria Haberkamp</i>	
<i>Alexandre André Feil</i>	
<i>Adriano José Azeredo</i>	
<i>Iandara Kremer</i>	
DOI 10.22533/at.ed.2231827123	
CAPÍTULO 4	46
INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM COMPANHIAS ABERTAS	
<i>Nayara Silveira Fernandes</i>	
<i>Ivanir Rufatto</i>	
<i>Angela Paula Muchinski Bonetti</i>	
<i>Geovanne Dias de Moura</i>	
<i>Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro Macêdo</i>	
DOI 10.22533/at.ed.2231827124	
CAPÍTULO 5	61
DESEMPENHO LOGÍSTICO DO BRASIL NO MERCADO INTERNACIONAL: ANÁLISE DO ÍNDICE LPI	
<i>Camila Lima Bazani</i>	
<i>Janser Moura Pereira</i>	
<i>Edvalda Araujo Leal</i>	
DOI 10.22533/at.ed.2231827125	
CAPÍTULO 6	84
INFLUÊNCIA DA P&D NO DESEMPENHO DE EMPRESAS: ANÁLISE DO BLOCO ECONÔMICO G 20	
<i>Tiago Francisco de Camargo</i>	
<i>Antonio Zanin</i>	
<i>Fabio José Diel</i>	
<i>Citânia Aparecida Pilatti Bortoluzzi</i>	
<i>Elton Zeni</i>	
<i>Moacir Francisco Deimling</i>	
DOI 10.22533/at.ed.2231827126	

II. ESTUDOS DE CASO APLICADOS

CAPÍTULO 7	100
A GESTÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO SETOR VITIVINÍCOLA NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL E INTERNACIONAL: ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	
<i>Ana Cláudia Lara</i>	
<i>Odilon Luiz Poli</i>	
<i>Sady Mazzioni</i>	
DOI 10.22533/at.ed.2231827127	
CAPÍTULO 8	117
COMPORTAMENTO DOS CUSTOS EM RELAÇÃO ÀS RECEITAS NA PRODUÇÃO DE SOJA DO ESTADO DO MATO GROSSO	
<i>Arthur Rezende Geneiro</i>	
<i>Mônica Aparecida Ferreira</i>	
<i>Hugo Leonardo Menezes de Carvalho</i>	
DOI 10.22533/at.ed.2231827128	
CAPÍTULO 9	132
UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS DE CUSTEIO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO: UM ESTUDO EM EMPRESA CALÇADISTA DA SERRA GAÚCHA	
<i>Estevo Mateus Olesiak</i>	
<i>Vanessa Heckler Marquesini</i>	
<i>Juliane de Castilhos Spanholi</i>	
<i>Marcos Antonio de Souza</i>	
<i>Débora Gomes Machado</i>	
DOI 10.22533/at.ed.2231827129	
CAPÍTULO 10	150
GESTÃO DE CUSTOS HOSPITALARES: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL SANTA CASA DE MISERICÓRDIA E MATERNIDADE DE RONDONÓPOLIS – MT	
<i>José Ribeiro Viana Filho</i>	
<i>Sofia Ines Niveiros Filho</i>	
<i>Isis Augusta Araújo Pássari</i>	
DOI 10.22533/at.ed.22318271210	
CAPÍTULO 11	171
GESTÃO DE CUSTOS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES DO RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE CAMAÇARI-BA	
<i>Debora Pereira Gonçalves Santos</i>	
<i>Tania Ferreira dos Santos Bomfim</i>	
<i>Deise Pereira Gonçalves Santos</i>	
DOI 10.22533/at.ed.22318271211	
CAPÍTULO 12	186
CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES DA RETAGUARDA OPERACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA	
<i>Ritiele Marcia Kovalski Schreiber</i>	
<i>Euselia Paveglío Vieira</i>	
<i>Jorge Oneide Sausen</i>	
DOI 10.22533/at.ed.22318271212	

CAPÍTULO 13..... 206

CONTROLE GERENCIAL EM EMPRESA MULTISSETORIAL: DISCUSSÕES EM UMA UNIDADE DE NEGÓCIOS

Wéverton Rezende Alves
Marli Auxiliadora da Silva
Marcus Sérgio Satto Vilela
Renata Mendes de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.22318271213

CAPÍTULO 14..... 223

A IMPLANTAÇÃO DE CONTROLE DE CUSTOS EM UMA CONCESSIONÁRIA DE SANEAMENTO BÁSICO: O CASO DA COMPANHIA ESTADUAL DE ÁGUAS E ESGOTOS DO RIO DE JANEIRO (CEDAE)

Isabelle Martelleto Silberman

DOI 10.22533/at.ed.22318271214

CAPÍTULO 15..... 242

SOCIAL DISCLOSURE: CRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE VALOR ADICIONADO POR INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS NO BRASIL

Leonardo dos Santos Bandeira

DOI 10.22533/at.ed.22318271215

CAPÍTULO 16..... 252

ALINHAMENTO ENTRE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO EM IES PRIVADAS GAÚCHAS

Juliane de Castilhos Spanholi
Silvana Cristina da Silva Model
Marcos Antonio de Souza

DOI 10.22533/at.ed.22318271216

III. CUSTOS NA GESTÃO PÚBLICA

CAPÍTULO 17..... 273

ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA CONVERGÊNCIA ÀS NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO

Gilvane Scheren
Sady Mazzioni
Odilon Luiz Poli

DOI 10.22533/at.ed.22318271217

CAPÍTULO 18..... 292

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol
Olivia Prado Schiavon
Vanessa de Quadros Martins

DOI 10.22533/at.ed.22318271218

CAPÍTULO 19..... 308

MÉTODOS DE CUSTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA (PMSC)

Jacqueline Benta Ferreira
Sérgio Murilo Petri

DOI 10.22533/at.ed.22318271219

CAPÍTULO 20 326

CUSTOS NO SETOR PÚBLICO: SISTEMA DE CUSTOS NO DNIT BASEADA NA MODELAGEM DO SAP R/3

Gabriel Jesus de Souza

Kledison Coelho Leite

DOI 10.22533/at.ed.22318271220

CAPÍTULO 21 339

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE SOCIAL E DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA NO FUNDO NACIONAL DE HABITAÇÃO DE INTERESSE SOCIAL: UM PANORAMA DA SITUAÇÃO ATUAL NAS REGIÕES DO BRASIL

Artur Angelo Ramos Lamenha

Silene Mayara Nunes da Silva

Alan Barbosa Costa

DOI 10.22533/at.ed.22318271221

SOBRE O ORGANIZADOR 354

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Mathäus Marcelo Freitag Dallagnol

Mestrando em administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba - PR

Olivia Prado Schiavon

Mestranda em administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba - PR

Vanessa de Quadros Martins

Doutoranda em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo - RS

RESUMO: O mapeamento de processos proporciona melhorias nas organizações ao possibilitar visualização mais clara dos serviços e/ou atividades realizadas pela empresa, dentre esses benefícios: a redução de custos, a melhoria da eficácia, o controle e redução de perdas de informação, atrasos e erros. O objetivo geral deste estudo consiste em realizar o mapeamento de processos no departamento de perícia médica no Instituto Nacional de Seguridade Social. Esse estudo de natureza exploratória e qualitativa, usa como estratégias, a pesquisa bibliográfica, documental, e de observação participante. O estudo empírico foi aplicado no período de fevereiro a dezembro de 2014 no departamento de perícias médicas do INSS de Curitiba – PR. Os resultados permitiram identificar que existem muitas possibilidades de falhas no manuseio e na manutenção das vias físicas, durante as etapas de transporte

e manuseio documental por conta da falta de registro, arquivamento de forma informal e falta da designação de um responsável pelo acompanhamento desses documentos, esta falha pode gerar um atraso para o consumidor final.

PALAVRAS-CHAVE: Administração de Processos; Mapeamento de Processos; INSS, BPM

ABSTRACT: Process mapping is better in organizations by enabling better services and/or activities to be displayed to the company, these benefits including: cost reduction, improved control, reduced data loss, delays and errors. The general objective of this study is to perform the mapping of processes in the department of medical expertise at the National Institute of Social Security. This exploratory and qualitative study uses bibliographic, documentary, and participant observation as strategies. The empirical study was applied in the period of February to December of 2014 in the department of medical examinations of the Nacional Institute of Social Security of Curitiba, Paraná, Brazil, The results allowed to identify that there are many possibilities of failures in the handling and maintenance of physical routes during the transport and document handling phases due to lack of registration, informal filing and lack of appointment of a person responsible for the

follow up of these documents, this failure can cause a delay for the final consumer.

KEYWORDS: Process Management, Process Mapping, INSS, BPM

1 | INTRODUÇÃO

O mapeamento de processos melhora o conhecimento dos funcionários dentro de uma organização sobre o que ocorre dentro dessa, reduz custos e melhora a eficácia, pois nas organizações podem ocorrer perdas de informações, o que pode gerar atrasos dos processos, e em uma prestadora de serviços os processos afetarão diretamente o consumidor final. Trata-se de uma ferramenta que auxilia as organizações a visualizarem os processos dos seus serviços e/ou atividades, no intuito de evitar perdas de informações, erros ou atrasos. Além disso, é considerado importante e utilizado como uma forma de buscar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar desempenho do negócio (CAMPOS e LIMA, 2015).

Mapear processos permite com que a empresa identifique o fluxo de suas atividades organizacionais. Motta (2015) infere que somente no mapeamento de processos se pode definir visivelmente as falhas, pois fica mais amistosa a instituição a melhoria contínua e realizar os ajustes quando necessário. Ou seja, o mapeamento favorece a organização, pois facilita a visualização de todas as etapas presentes em determinada atividade/processo.

Quanto às finalidades do mapeamento de processos, Campos e Lima (2015) afirmam que esse procedimento também auxilia a empresa a enxergar claramente os pontos fortes e os pontos fracos, ou possibilidades de melhorias tais como: complexidade na operação, redução de custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações, além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a performance do negócio.

Quando um processo não é bem detalhado, monitorado ou realizado, as informações que são geradas ou atribuída a outras já existentes podem ser perdidas, isto é, o processo deverá ser refeito, ocasionando retrabalho, atraso na entrega ou na finalização do mesmo, e conseqüentemente insatisfação ao consumidor final, seja a organização focada para produtos ou serviços. Sendo assim, o mapeamento, a gestão de processos, se torna uma ferramenta para as organizações em busca de melhor qualidade em suas atividades, as decisões ficam mais claras e precisas, (Pizza, 2012, p. 14) afirma sobre a modelagem de processos:

a modelagem dos processos de negócios se tornou um instrumento de grande valor para as empresas, onde seus resultados vão além das descrições características de um sistema, passando a ser utilizada além do seu propósito tecnológico, mas também adquirindo um objetivo de desenvolvimento organizacional.

Dentre os campos de estudo que abordam o uso do BPM (*Business Process Management*), a disciplina de Sistemas de Informação tem longa tradição, e é apontada a complexidade e os desafios organizacionais e de gestão do BPM (Trkman, 2010). Já no campo da logística, em uma revisão bibliométrica Milnitz, et al. (2016), apontam que dentre os principais assuntos abordados na bibliografia estão a reengenharia de processos, *supply chain management*, tecnologia de informação e otimização dos custos voltados para a área. Sugerem também que o campo ainda está em desenvolvimento, e que estudos até então se limitaram a pesquisar os processos mais voltados a gestão da cadeia de suprimentos, de *e-commerce*, de armazém e de logística reversa.

Assim questiona-se: Como mapear processos do departamento de perícia médica no Instituto Nacional da Seguridade Social? O objetivo geral é realizar o mapeamento de processos no departamento de perícia médica no Instituto Nacional de Seguridade Social. Como objetivos específicos delimita-se: identificar os processos existentes no departamento de perícia médica; analisar os processos críticos no departamento de perícia médica.

Processos são o conjunto de atividades que compõe diversas etapas e tem como finalidade gerar um produto/serviço e entregá-lo ao consumidor final, sendo assim, o mapeamento (desenho), de todas as atividades, dentro de suas respectivas etapas de geração, auxilia na identificação de possíveis falhas, ou pontos críticos a serem trabalhados com o intuito de melhorar as atividades existentes.

Com a falta de um controle eficiente do fluxo de processos dentro das organizações pode ocorrer extravios, perda de informações do processo, ou seja, a continuidade deste processo poderá ser interrompida, e a entrega do *output* será afetada. Este problema ocorre devido à lentidão nos sistemas e equipamentos existentes, na demora em conclusão do processo, falta de treinamento, e pela carência de um sistema de mapeamento de processos e documentos que permitiria uma melhor visualização da localização e do andamento dos processos ou documentos.

Para uma melhor eficácia na organização, Cruz (2008, p. 201) aponta que “o trabalho de documentar e desenhar o processo existente serve para que o mesmo seja formalmente conhecido, analisado e entendido por todos que tem responsabilidades com o produto produzido por ele”. A partir do exposto, justifica-se a presente pesquisa porque a perda de informações devido à falta de um controle ou mapeamento do processo é um problema real nas organizações, porém passível de resolução.

2 | REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Administração é uma ação que constitui a atividade organizacional e o processo de tomada de decisões sobre objetivos e utilização de recursos, que abrangem cinco funções: o planejamento, a organização, a liderança, a execução e o controle. Em cada atividade e processo dentro de uma organização, independentemente do seu

tamanho, atividade, e fins lucrativos necessitam de um gerenciamento das ideias e trabalhos gerados pelos diferentes setores da empresa ou até mesmo dentro de um ambiente familiar para que não ocorra divergência ou resistência com os princípios que se deram a origem da organização. É por meio da administração que as organizações são capazes de utilizar corretamente seus recursos para consecução de seus objetivos (KWASNICKA, 2004; MAXIMIANO, 2008).

Administração é uma ação que constitui a atividade organizacional, segundo Kwasnicka (2004, p.19) “a necessidade de administrar surge do confronto entre as variáveis que compõem uma atividade formalmente estruturada, como recursos materiais e humanos, tecnologia, restrições ambientais, entre outros.”. Ou seja, em cada atividade, processo dentro de uma organização, independentemente do seu tamanho, atividade, e fins lucrativos necessitam de um gerenciamento das ideias e trabalhos gerados pelos diferentes setores da empresa ou até mesmo dentro de um ambiente familiar para que não ocorra divergência ou resistência com os princípios que se deram a origem da organização.

Para Maximiano (2008, p. 5) “administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”. É por meio da administração que as organizações são capazes de utilizar corretamente seus recursos para consecução de seus objetivos.

A organização, entretanto, precisa ser administrada corretamente para que possa alcançar estes objetivos e metas traçados, e conquistar seu espaço no mercado. A administração correta de uma organização implica na implantação dos conceitos: planejamento; organização; liderança e controle.

O planejamento proporciona a visão de futuro da empresa, engloba o ato de gerir seus recursos a fim de atingir seus objetivos. A organização decorre do planejamento, aponta como a empresa procura se estruturar para cumprir o plano proposto. A liderança inclui os valores e a imagem da empresa. O controle inclui avaliação e monitoramento para estabelecer padrões de desempenho por antecipação, acompanhamento em tempo real do desempenho e avaliar o desempenho como um todo e ao final do processo (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Chiavenato (2014) infere que a atividade administrativa opera em um ambiente de incertezas. Gradativamente o administrador defronta-se com problemas multifacetados e complexos de origem interna ou externa que exigem informações para a tomada de decisão. Nesse contexto, as organizações e seus ambientes estão mais imprevisíveis, e vem mudando rapidamente. Requerem mais tecnologia, estruturas criativas e em tempo real para se adaptar. A teoria contingencial aborda essa perspectiva da organização desde os anos 50 e 60, dentre as principais contribuições dessa abordagem a visão de que quanto maior o ambiente de incerteza das organizações, maior deve ser a diferenciação interna, e maior a integração de suas funções, pois não

há apenas uma melhor maneira de realizar suas atividades (VAN DE VEN; GANCO; e HININGS, 2013). Estudos da administração de processos vêm relacionando a teoria contingencial e abordando o fator sucesso no desenvolvimento de capacidades de BPM (TRKMAN, 2010; NIEHAVES et al., 2014).

Dado os tipos de organização e estruturas hierárquicas existentes, pode-se inferir que essas geram diferentes tipos de processos, isto é cada organização possui uma finalidade e com isso, geram processos diferentes para alcançar esses objetivos, identificar o tipo de organização, possibilita visualizar cada departamento ou divisão de atividades e sua relação com as demais áreas.

Menger (2013, p. 15) identifica as premissas que sustentam a abordagem dos processos:

as premissas [...] tem como base uma visão de empresa como sistema aberto, cujos agentes interagem entre si e com o meio, em uma relação de interdependência. Ou seja, é dada ênfase ao conjunto de atividades que compõem os processos de negócio da empresa e aos fluxos de informação internos e externos. As palavras de ordem da gestão por processos são, **integração, cooperação e transparência**.

A associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2008) propõe que “para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo.” (ABNT, 2008).

Sendo assim, identifica-se que cada etapa existente na organização no que se diz respeito ao seu objetivo final, é um processo. Para Menger (2013) o foco da abordagem de processos se encontra na horizontalização dos processos de negócio da empresa, onde o foco reside no agrupamento de atividades necessárias para a consecução dos processos internos da organização. Assim, a informação, seja esta interna ou externa, e sua correta coleta e uso, ganha importância.

Ao que diz respeito ao uso e a coleta dessas informações, e também de como administrá-las propriamente ditas, Maximiliano (2011) aponta três tópicos: reconhecer a importância da informação e ser seletivo; interpretar, entender e analisar a informação, relacionando-a com as decisões que é preciso tomar; disponibilizar informações para a equipe imediata e para as outras pessoas da rede de relação do administrador.

Na abordagem por processos “o modelo de gestão está fundamentado na formalização de equipes de processos (times funcionais), resultando em uma estrutura horizontal, [...] os processos de negócio devem ser priorizados, sobrepondo-se às funções.”, ou seja, a organização deve focar nas suas atividades como um todo, não apenas nos seus departamentos. E ressalta que os processos possuem características, são extensos e complexos, dinâmicos, distribuídos e segmentados, duradouros, podem ser automatizados e são dependentes de pessoas. (MENGER, 2013 p. 22-23)

Os processos podem ser definidos como: extensos e complexos; dinâmicos; distribuídos e segmentados; duradouros; automatizados e dependentes de pessoas. O Quadro 1 apresenta as definições de processos de acordo com Menger (2013).

Definições de Processos	
Extensos e complexos	Envolve grande quantidade de informações dentro da empresa e entre as organizações.
Dinâmicos	Requerem agilidade para responder às demandas de clientes e mercado.
Distribuídos e segmentados	Executados dentro dos limites de uma ou mais empresa.
Duradouros	A execução de determinadas transações é um processo propriamente dito a médio e longo prazo.
Automatizados	A informática proporciona velocidade no processamento de dados (informações) e confiabilidade nas informações
Dependentes de Pessoas	Requerem a interação com clientes, a interação com o cliente, a coleta de informações sobre o que a organização oferece, vai gerar o <i>feedback</i>

Quadro 1 - Definições de Processos

Fonte: MENGER, (2013 p. 22-23).

As organizações e seus departamentos são interdependentes, isto é cada setor, ou departamento depende de outros para que alcancem com melhor eficácia os resultados da organização, Menger (2013 p.25), especifica que nesse contexto, de interdependência, se faz necessário estabelecer “a importância de identificar os fluxos de trabalho e de informação que perpassam a organização à medida que são realizados os processos de trabalho”. Já para Paim (2009 p.26):

A gestão de processos também tem sido estudada e entendida como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. Contudo para reduzir esse tempo, as ações de modelagem e análise de processos devem estar bem estruturadas, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e soluções sejam mais facilmente identificadas o que permite, por conseguinte, implantações no menor intervalo de tempo e custo possíveis.

Reconhece-se então que a gestão de processos é importante nas organizações, mas para a mesma ser eficiente suficiente a ponto de evitar ou solucionar erros com a melhor eficácia, deve-se primeiramente ocorrer um mapeamento de processos na organização.

O mapeamento de processos nas organizações evita o que Cruz (2008) intitula de desorganização informacional, que conceitua como a perda de controle, sobre os meios de geração, captura, guarda, recuperação e difusão de dados, informações e conhecimentos. Basicamente, essa desorganização, se apresenta como a perda das informações constantemente geradas, e incluindo as informações geradas com o *feedback* do consumidor final.

Para Menger (2013 p. 35) “O mapeamento de processos é feito com base nas informações coletadas, principalmente por meio de entrevistas e questionários

realizados com os funcionários.” A identificação das atividades internas com as informações geradas pelos colaboradores inicia o processo de mapeamento, que basicamente é a visualização destas informações com base nos objetivos da organização, isto gera uma estrutura, um fluxograma de atividades.

O fluxograma serve para identificar as atividades de qualquer organização possibilitando a identificação de possíveis problemas, e à esfera de responsabilidade que estes pertençam (CHIAVENATO, 2010). Para Menger (2013 p. 36) “Os fluxogramas têm a função de representar visualmente um processo para que as áreas que precisam ser melhoradas sejam identificadas e as oportunidades de mudança evidenciadas.” Os fluxogramas, podem ser classificados de acordo com suas diferentes características como demonstrado no Quadro 2.

Classificação dos Fluxogramas	
Vertical ou gráfico de análise do Processo	Descreve as atividades conforme o andamento do processo, dividido em duas colunas verticais, onde estão dispostos os símbolos e convenções (de transporte, controle, espera e arquivamento), apresenta a sequência da rotina ou procedimento, sendo útil para treinamento de pessoal e para racionalizar o trabalho.
Horizontal	O sequenciamento é dado horizontalmente, enfatiza as pessoas ou órgãos que participam de uma determinada rotina ou procedimento, permite visualizar a parte que cabe a cada um e comparar a distribuição das tarefas para uma possível racionalização ou redistribuição do trabalho.
Blocos	Possui uma liberdade de criação para as formas de representação, indica as entradas, operações, saídas, conexões, decisões, arquivamentos, entre outras atividades, que constituem o fluxo ou a sequência das atividades dos sistemas.

Quadro 2 - Classificação dos Fluxogramas

Fonte: Chiavenato (2010, p. 201-202)

A gestão de processos se dá a partir de todos estes elementos organizacionais e conseqüentemente de controle, isto é, a realização de fluxograma se apresenta como um método no qual facilita ao gestor identificar onde existem problemas nas atividades, e por fim solucioná-las, o gestor conta com a utilização das ferramentas das tecnologias das informações, ou seja, *softwares* capazes de desenhar, recolher, analisar e monitorar informações geradas pelos ambientes, e então por fim, analisar as melhores maneiras de corrigir, ou simplesmente melhorar o mesmo processo para garantir melhor satisfação ao consumidor final com base nos objetivos organizacionais.

Cruz (2008, p. 67) introduz um conceito aplicável como possível solução para a organização das informações.

Business Process Management é um conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócios integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer um elemento com que eles possa, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos do negócio.

Nesse sentido, BPM se apresenta como uma possibilidade de mapeamento de processos e de responsabilidades.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo de natureza exploratória e qualitativa, usa como estratégias, a pesquisa bibliográfica, documental, e observação participante. A pesquisa exploratória e qualitativa está amparada em seus procedimentos de acordo com Beuren *et al*, (2004).

A pesquisa bibliográfica utiliza dados secundários, a pesquisa documental infere a necessidade de trabalhar dados primários, que nesse caso são relatórios internos do setor de perícias médicas do INSS. (LAKATOS; MARCONI, 2010)

Também se fez uso da estratégia da observação participante, que se caracteriza pelo envolvimento do pesquisador no cotidiano dos investigados, e os resultados são obtidos de forma indutiva e dialógica, tem-se a opção de discutir as conclusões com os informantes à medida que a observação é realizada pelo pesquisador. (ABIB, HOPPEN, HAYASHI JUNIOR, 2013). Assim, a observação foi realizada no período de fevereiro a dezembro de 2014 no departamento de perícias médicas do INSS de Curitiba - PR.

4 | ANÁLISE DE DADOS

De acordo com dados retirados do sítio do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) esse foi fundado em 27 de junho de 1990, no governo de Fernando Collor de Melo, por meio do decreto nº 99.350, a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) e do Instituto Nacional da Previdência Social (INPS).

Cabe ao INSS à operacionalização do reconhecimento dos direitos da clientela do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) que atualmente abrange aproximadamente 39 milhões de contribuintes (Boletim Estatístico da Previdência Social, dados de 2008). O INSS caracteriza-se, portanto, como uma organização pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira.

A missão do INSS é Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com objetivo de promover o bem-estar social. A visão do INSS é ser reconhecido como patrimônio do trabalhador e sua família, pela sustentabilidade dos regimes previdenciários e pela excelência na gestão, cobertura e atendimento. A instituição tem como valor organizacional, a ética, respeito, segurança, transparência e o profissionalismo. As estratégias do INSS são a gestão estratégica das pessoas, a modernização da infraestrutura e otimização dos recursos e a inovação da gestão, ampliação da

cobertura previdenciária, busca da excelência do atendimento e controle social, e por fim o fortalecimento da proteção social.

A partir de dados retirados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) pôde-se identificar que o setor econômico formado pela administração pública defesa e seguridade social, são atividades essencialmente não mercantis exercidas por órgãos públicos das três esferas do governo. Podem ser consideradas atividades de prerrogativa do estado.

O Instituto Nacional do Seguro Social não possui um nicho de mercado específico, pois atua no mercado nacional em sua totalidade, independente de classe social, atua como uma prestadora de serviços nacional e não possui concorrente no mesmo ramo, pode-se caracterizar um monopólio.

O fornecedor de recursos para o instituto é o próprio governo federal, tanto como financeiro como de recursos humanos, é o governo que financia o Instituto Nacional do Seguro Social e permite a criação de novas vagas para quem deseja ser funcionário público com a realização de concursos federais.

Com demanda nacional, o INSS, recebe inscrições e pedidos de aposentadoria, auxílio de todos os indivíduos brasileiros, em geral todas as empresas brasileiras, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte assim como previsto na legislação. Conforme previsto no Art. 4º “Segurado obrigatório é a pessoa física que exerce atividade remunerada abrangida pelo Regime Geral de Previdência Social (RGPS) na qualidade de: I - empregado; II - trabalhador avulso; III - empregado doméstico; IV - contribuinte individual; V - segurado especial.” Sendo assim, o Instituto Nacional do Seguro Social, possui a seguinte divisão de clientela: população urbana e rural.

DADOS POPULACIONAIS ⁽⁴⁾ - 2012	
DISCRIMINAÇÃO	TOTAL
População Residente	196.877.328
Urbana	167.015.416
Rural	29.861.912
População Economicamente Ativa	100.978.942
Ocupada	94.712.886
Desocupada	6.266.056
População Não Economicamente Ativa	67.626.705
População Ocupada Segundo Posição no Trabalho Principal:	
Total	94.712.886
Empregados	58.524.754
Com carteira de trabalho assinada	37.201.833
Funcionários públicos estatutários e militares	6.975.991
Outros e sem declaração	14.346.930
Trabalhador Doméstico	6.418.859
Com carteira de trabalho assinada	1.899.572
Sem carteira de trabalho assinada e sem declaração	4.519.287
Conta Própria	19.561.435
Empregador	3.564.034
Trabalhadores na produção para o próprio consumo e na construção para o próprio uso	3.771.469
Não remunerados	2.872.335
Contribuintes para instituto de previdência em qualquer trabalho	56.562.305

FONTE: PNAD/IBGE - 2012.

Figura 1 - Divisão de Clientela

Com base nos dados obtidos em boletins estatísticos realizados pelo próprio INSS pode-se visualizar a quantidade de benefícios concedidos de 2013 até julho de 2014.

BENEFÍCIOS CONCEDIDOS				
Clientela	Acumulado em 2013		julho/2014	
	Quantidade	Valor (R\$ Mil)	Quantidade	Valor (R\$ Mil)
Total	5.207.629	5.142.737	456.746	480.745
Urbana	4.169.903	4.438.965	367.602	416.153
Rural	1.037.726	703.771	89.144	64.591

Figura 2 - Benefícios Concedidos

Fonte: (DATAPREV, SUB, SÍNTESE) 2015

E visualizar os diferentes tipos de serviço prestado (benefícios/auxílios), e sua devidas demandas.

GRUPOS DE ESPÉCIES	QUANTIDADE						
	Total	% do total	% do grupo	% do sub-grupo	Variação em relação ao mês anterior (em %)	Clientela	
						Urbana	Rural
TOTAL	456.746	100,00			15,89	367.602	89.144
BENEFÍCIOS DO RGPS	427.053	93,50	100,00		15,56	337.909	89.144
Previdenciários	399.492	87,46	93,55	100,00	15,48	311.921	87.571
Aposentadorias	101.486	22,22	23,76	25,40	18,13	69.139	32.347
Idade	57.441	12,58	13,45	14,38	18,86	27.578	29.863
Invalidez	16.468	3,61	3,86	4,12	15,69	14.102	2.366
Tempo de Contribuição	27.577	6,04	6,46	6,90	18,11	27.459	118
Pensões por Morte	36.874	8,07	8,63	9,23	17,98	24.524	12.350
Auxílios	203.202	44,49	47,58	50,87	13,17	183.787	19.415
Doença	200.066	43,80	46,85	50,08	13,00	180.969	19.097
Acidente	926	0,20	0,22	0,23	22,32	743	183
Reclusão	2.210	0,48	0,52	0,55	26,21	2.075	135
Salário-Maternidade	57.929	12,68	13,56	14,50	17,71	34.470	23.459
Abono de Permanência em Serviço 20%	1	0,00	0,00	0,00	-	1	-
Acidentários	27.561	6,03	6,45	100,00	16,77	25.988	1.573
Aposentadorias por Invalidez	898	0,20	0,21	3,26	20,38	828	70
Pensão por Morte	48	0,01	0,01	0,17	45,45	47	1
Auxílio-Doença	24.720	5,41	5,79	89,69	15,91	23.272	1.448
Auxílio-Acidente	1.882	0,41	0,44	6,83	26,48	1.828	54
Auxílio-Suplementar	13	0,00	0,00	0,05	30,00	13	-
BENEFÍCIOS ASSISTENCIAIS	29.636	6,49	100,00		20,90	29.636	
Amparos Assistenciais (LOAS)	29.636	6,49	100,00	100,00	20,90	29.636	-
Idoso	13.775	3,02	46,48	46,48	21,72	13.775	-
Portador de Deficiência	15.861	3,47	53,52	53,52	20,20	15.861	-
Rendas Mensais Vitalícias	-	-	-	-	-	-	-
Idade	-	-	-	-	-	-	-
Invalidez	-	-	-	-	-	-	-
ENCARGOS PREVIDENCIÁRIOS DA UNIÃO (EPU) ⁽¹⁾	57	0,01			-18,57	57	

FONTE: DATAPREV, SUB, SÍNTESE.

Figura 3 - Beneficiários por Grupos

A Instituição poderá sofrer influências externas com a mudança de governo, pois é uma instituição federal, ou seja, a mudança da presidência ou possíveis mudanças nos órgãos previdenciários podem influenciar nos serviços. As mudanças

na legislação trabalhista são uma fonte de incerteza para o INSS, assim que essas ocorrerem automaticamente a forma com que a organização atua com relação aos serviços prestados é alterada, sejam essas: mudança no tempo de contribuição do trabalho; em alíquotas de arrecadação, entre outras.

O Instituto Nacional do Seguro Social utiliza sistemas desenvolvidos pela empresa encarregada de TI, DATAPREV, que auxiliam no cadastro de novos clientes, Sistema de Informatização de Processos da Previdência, que tem como principal função evitar a perda de informações, e conhecer a localização e situação do processo ou documento. Além do sistema gerencial de benefícios, que permite ao analista técnico, após realização de perícia e conclusão de processo por um médico perito, a cessação, bloqueio, ou concessão de benefício para o segurado já cadastrado. O INSS procura alcançar um equilíbrio entre o monitoramento e a descentralização administrativa e como possui diferentes níveis dentro da organização, para conseguir organizar e permitir uma melhor tomada de decisão e uma melhor capacidade de coordenação de todas as áreas e para conseguir atuar e promover o serviço em todo o território nacional o INSS está dividido, conforme o organograma da Regional Sul que atua em Curitiba – PR.

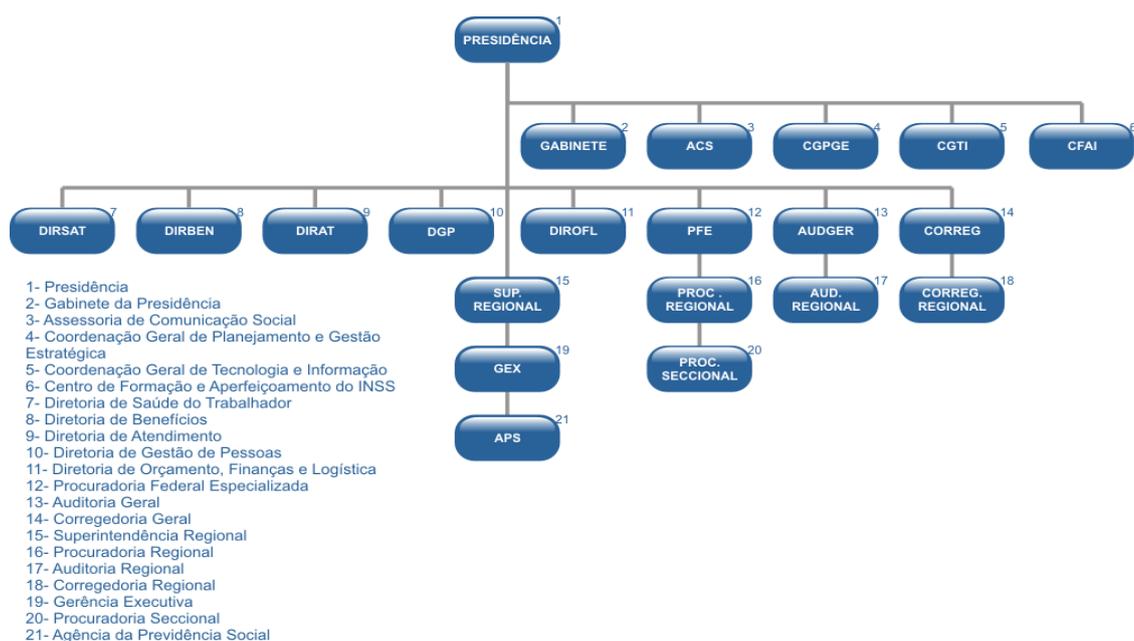


Figura 4 - Organograma Regional Sul

Fonte: INSS Regional Curitiba

O Departamento estudado compreende o Setor de Saúde do Trabalhador – SST, encarregado pela execução de perícia médica para segurados, com intuito de conhecer a real condição do cidadão para então deferir ou indeferir benefícios, auxílios, entre outros. Como também, pela recolocação deste segurado no mercado de trabalho provendo reabilitação profissional e assistência social.

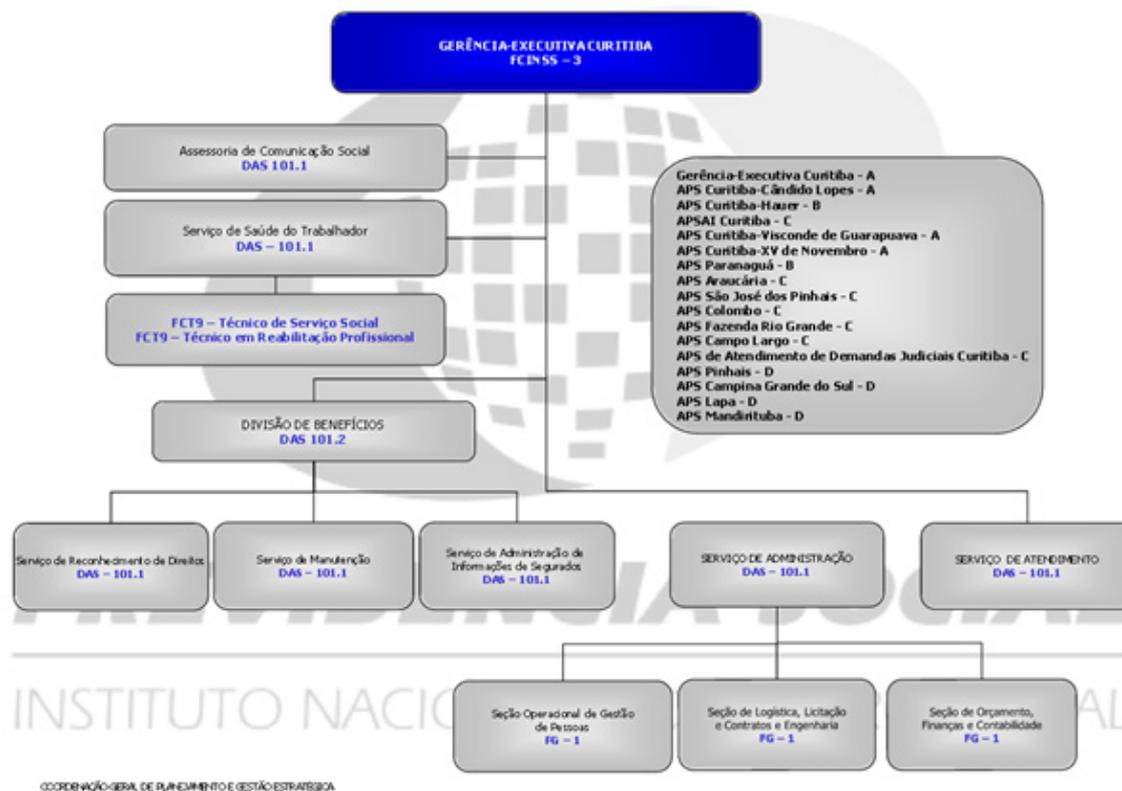


Figura 5 - Gerência Executiva Curitiba

Fonte: INSS Regional Curitiba

A estrutura da equipe é composta por cinco peritos médicos que atuam em agências da previdência social em que pertencem ao conjunto gerência executiva de Curitiba e são encarregados pela execução de perícias ou conclusão para deferimento/ indeferimento, com base em leitura de laudos, sentenças, acordos judiciais com uma forma rotacional de médicos por agências da região. Uma chefia imediata encarregada da supervisão dos serviços prestados pela perícia, e do agendamento de datas no sistema de rotação de médicos que prestarão serviço no setor, com o auxílio de três analistas do seguro social e três responsáveis pelo apoio administrativo.

O mapeamento dos processos desse departamento foi realizado com base no andamento do processo documental gerado pela perícia médica, com intuito de evitar com que essas informações, ou neste caso, processo físico seja extraviado, e, portanto, evitando constrangimento em relação ao serviço prestado ao cliente, o mapeamento pode ser visualizado pela figura 5.

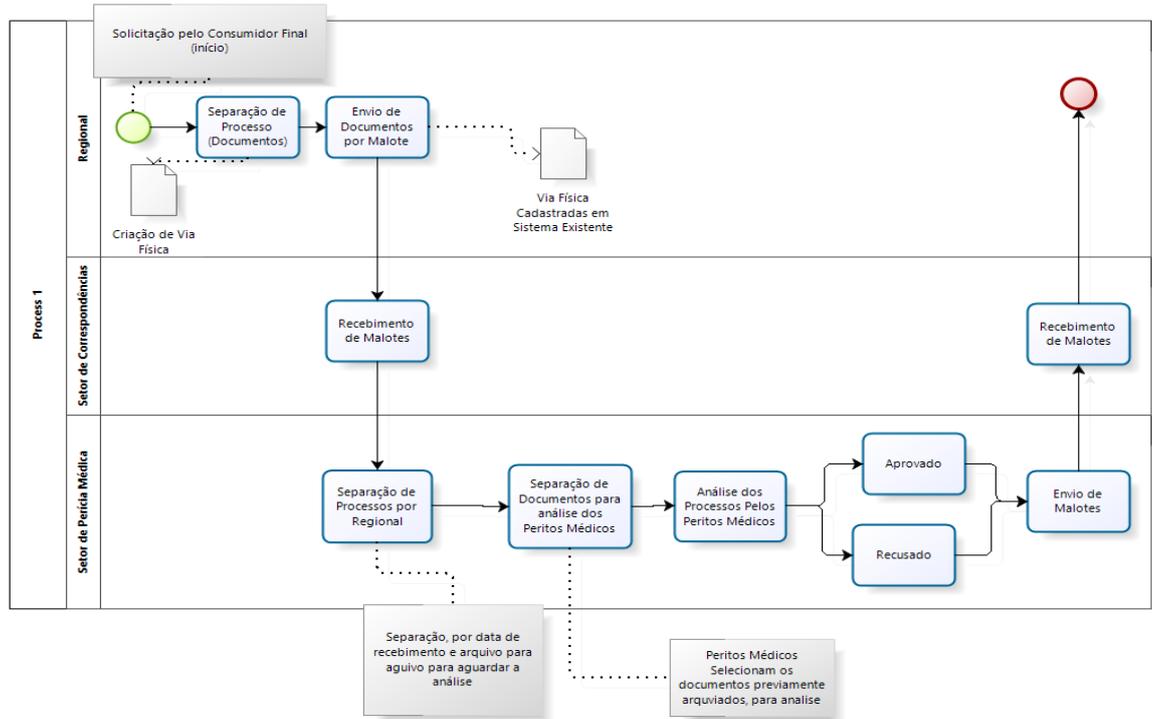


Figura 5 – Mapeamento de Processos Departamento de Perícia Médica

Fonte: Autores (2016)

O *input* inicia-se com o pedido vindo do consumidor final, independente do seu motivo (invalidez, tempo de serviço, acidente de trabalho, entre outros), esse pedido pode ser realizado em uma das diversas agências da região de Curitiba, em sequência do processo, dá-se na criação de uma via física com toda documentação entregue pelo consumidor na solicitação do pedido para análise, estas vias físicas são armazenadas previamente na regional ou agência em que o mesmo fez a solicitação, posteriormente, os documentos gerados em um determinado período de tempo são selecionados e registrados no sistema existente, a fim de documentar o envio dos processos.

Os processos são encaminhados via malote pelos correios, o que pode gerar um período de espera até o recebimento do mesmo no setor de correspondências que se localiza na região central de Curitiba, com o efetivo recebimento das vias físicas desses processos ocorre a separação e a registro em sistema que tais documentos estão sendo enviados para o setor de perícia médica.

Com o recebimento das vias físicas, os documentos são organizados por ordem de data de recebimento e posteriormente esses são arquivados em caixas específicas, com separação pelas regionais de origem. A perícia médica inicia-se de forma quase aleatória, isto é, os documentos são analisados pela sua data de recebimento, e não existe um responsável para a realização dessa tarefa, ou seja, os peritos médicos podem não ter o controle de quais documentos estão em sua posse, isso é, nesta etapa do processo, começa-se a perceber a facilidade de extravio de documentos

físicos.

Após a análise dos processos pelos peritos, ocorre novamente a separação de documentos periciados sem quaisquer registros, que por sua vez só será efetivamente enviado às suas regionais aqueles localizados em uma caixa com discriminação “enviar via malote”.

Com base no processo descrito é possível identificar que existem muitas possibilidades de falhas no manuseio e na manutenção das vias físicas, durante as etapas de transporte e manuseio dos documentos, a simples atividade de registrar os documentos em um sistema pode não ser suficiente para a segurança do andamento do mesmo. Porém o manuseio dentro do setor ocorre totalmente sem registro, o arquivamento é realizado de forma informal dentro de gavetas ou pastas, e é visível que o documento pode se perder dentro do setor e não há controle ou registro de responsabilização por essa guarda.

Sendo assim, é necessário a utilização de uma forma mais otimizada do sistema pré-existente, seja treinando os funcionários que manuseiam os documentos físicos ou implantando um mapeamento do processo a fim de demonstrar o funcionamento do mesmo para quem realiza as tarefas, para que haja conhecimento da atividade realizada e seus impactos, como consequência o processo pode se tornar mais burocrático, porém melhora o fluxo dos documentos, permite a responsabilização pela guarda desses e controle.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle de processos, é essencial para as organizações que trabalham com informações e documentos, evita uma série de problemas, ao que se refere à perda de informações, atrasos, e conseqüentemente a falta de controle de suas atividades. Para tanto, se faz necessário analisar as atividades, e elaborar um fluxo dos processos para evitar a desorganização informacional.

Se a empresa não dispõe de funcionários para realização dessa tarefa, uma vez que toma certo tempo até o completo mapeamento dos processos, dependendo do tamanho dos setores, e as atividades que por esse são realizadas, tem a possibilidade de implantação de *softwares*, tal como o BPMS (*Business Process Management System*), que automatizam o processo de negócio. Esta automação depende da utilização de tecnologias específicas em relação às necessidades de uma organização; o nível de integração dos dados e sistemas; do nível de controle do fluxo de trabalho; da distribuição de tarefas; e das condições de monitoramento.

A implantação de BPMS depende muito também, da compatibilidade dos sistemas já integrados na organização, entretanto a relação custo/benefício para adquirir esse *software* é boa, isto é, o custo é relativamente baixo, comparado com os benefícios que o mapeamento fornece.

Os resultados permitiram identificar que existem muitas possibilidades de falhas no manuseio e na manutenção das vias físicas, durante as etapas de transporte e manuseio documental por conta da falta de registro, arquivamento de forma informal e falta da designação de um responsável pelo acompanhamento desses documentos, esta falha pode gerar um atraso para o consumidor final.

Tendo isso posto, ressalta-se as possibilidades de desenvolvimento de um campo de pesquisa com possibilidades de maiores estudos relacionando a utilização de sistemas de informação voltados ao mapeamento dos processos e ou de automação em outras áreas e setores, assim como a deste estudo.

REFERÊNCIAS

ABIB, G. HOPPEN, N. HAYASHI JUNIOR, P. Observação Participante em Estudos de Administração da Informação no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas FGV-EASP**, v. 53 n. 6, nov-dez 2013, p. 604 – 616.

BEUREN, I. M. *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL, INSTRUÇÃO NORMATIVA RFB Nº 971, DE 13 DE NOVEMBRO DE 2009 - **DAS OBRIGAÇÕES PREVIDENCIÁRIAS**, Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=15937>, Acesso em: 21/08/2018

CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. **Mapeamento de processos: importância para as organizações**. Em: <<http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>> Acesso em: 10 junho 2015.

CARAVANTES G. R., PANNO, C. C. E KLOECKNER. M. C. **Administração – teorias e processo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Sistemas e Métodos – SO&M**. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração – abordagens prescritivas e normativas** vol. 1, 7 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CRUZ, T. **BPM & BPMS. Business Process Management & Business Process Management Systems**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

Motta. Camilla Machado A importância do mapeamento de processos nas organizações Em: <<http://micreiros.com/a-importancia-do-mapeamento-de-processos-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 09 junho 2015.

GUERREIRO, K. M. S.; STADLER, A.; SIEMSEN, A. M., FERREIRA, P. R. **Gestão de processos com suporte a tecnologia da informação**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

HALL, R. H.; **Organizações – estrutura, processos e resultado**. São Paulo: Pearson, 8 ed. 2004.

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/cnae2.0.pdf> Acesso em: 01/10/2014.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/a->

previdencia/historico/2 Acesso em: 27/08/2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. 2ª ed. São Paulo: Pearson 2011.

MILNITZ, D. et al. **O gerenciamento de processos de negócio (BPM) nos processos logísticos – uma revisão da literatura**. Exacta – EP, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 419-430, 2016.

MOTTA, C. M. A importância do mapeamento de processos nas organizações. Em: <<http://micreiros.com/a-importancia-do-mapeamento-de-processos-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 09 junho 2015.

NIEHAVES, B.; POEPELBUSS, J.; PLATTFAUT R.; BECKER, J. **BPM capability development a matter of contingencies**. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 Issue: 1, pp.90-106, 2014.

PAIM, R. CARDOSO, V. CAULIRAUX, H. CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre. Bookman 2009

PANNO, C. C.; CARAVANTES, G. R.; KLOECKNER, M. C. **Administração: Teorias e Processos**. Rio de Janeiro: Pearson, 2004.

PIZZA, W. R. A **Metodologia Business Process Management (BPM) e sua Importância para as Organizações**. São Paulo, 2012. P. 14. Monografia apresentada no curso de Tecnologia em processamento de dados na FATEC-SP.

TRKMAN, P. **The critical success factors of business process management**. *International Journal of Information Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 125-134, 2010

VAN DE VEN, A.; GANCO, M.; HININGS, B. **Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs**. *The Academy of Management Annals*, v. 7, n. 1, p. 393-440, 2013.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-022-3

