



MINISTÉRIO DA
**CIÊNCIA, TECNOLOGIA,
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES**



MINISTÉRIO DA
**CIÊNCIA, TECNOLOGIA,
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES**



RELATÓRIO DE APLICAÇÃO

ORGANIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE METODOLOGIA DO INSS DIGITAL – POLO SÃO PAULO

Versão 2.0



MINISTÉRIO DA
**CIÊNCIA, TECNOLOGIA,
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES**



São
Paulo, 14 de Novembro de 2018

REGISTRO DE REVISÕES			
Ver.	Data	Descrição	Autor
0.0	15/10/2018	Versão Final	Elie Hayon/Clóvis Alvarenga/Fredérico Holtz/Danilo Fragoni
1.0	30/10/2018	Versão Final – Adequação conforme modelo enviado por Brasília.	Elie Hayon/Clóvis Alvarenga/Fredérico Holtz/Danilo Fragoni
2.0	14/11/2018	Versão Final – Ajuste de formatação.	Elie Hayon/Clóvis Alvarenga/Fredérico Holtz/Danilo Fragoni

Sumário

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	4
1.2 TERMOS, DEFINIÇÕES, ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo geral	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 EQUIPE DE TRABALHO	6
1.5 ESTRUTURA DESTE DOCUMENTO	7
2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS	8
3. ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO DO PROJETO	11
3.1 ATIVIDADES PREPARATÓRIAS	11
3.2 VALIDAÇÃO DE PROCESSOS DA ÁREA FIM	12
3.3 CRONOANÁLISE DOS PROCESSOS DA ÁREA FIM	12
3.4 PREENCHIMENTO DAS REGRAS DE DECISÃO E NOTAÇÃO	13
3.5 VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS DA ÁREA MEIO	13
4. ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS DOS PROCESSOS	14
4.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO & INFRAESTRUTURA	14
4.1.1 Problemas com sistemas de informação e melhorias sugeridas	14
4.2 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS	16
4.2.1 Problemas com padrões operacionais e melhorias sugeridas	16
4.3 GESTÃO DE PESSOAS	20
4.3.1 Problemas no sistema de pontuação e estabelecimento de metas	20
4.3.2 Sugestões de melhorias de processos	21
5. ESTUDOS DE CAUSAS RAÍZES	21
5.1 Proposições de Planos de Ação	26
6. FATORES DE SUCESSO DO INSS DIGITAL	26
6.1 PONTOS POSITIVOS27
6.2 PONTOS NEGATIVOS27
7. CONCLUSÃO	28
ANEXO I – QUESTIONÁRIO	29

1. INTRODUÇÃO

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

As atividades realizadas no projeto ORGANIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE METODOLOGIA DO INSS DIGITAL – POLO SÃO PAULO estão descritas neste relatório. O INSS Digital representa um novo modelo de atendimento, que utiliza o processo eletrônico de distribuição de demandas entre as unidades e a transformação de processos físicos em digitais, ampliando a agilidade ao segurado, a produtividade e a capacidade de atendimento dessa autarquia. Além disso, contribui para a sustentabilidade no sentido de gerar economia de papel por meio da digitalização dos documentos e do sistema eletrônico, além de economia no uso de recursos computacionais de impressão de papéis..

Por meio da utilização de processos eletrônicos, é possível distribuir as demandas a diversas unidades do INSS, possibilitando o envio de documentação *online* pelos segurados. Hoje, o INSS Digital combina aspectos presenciais e remotos, mas prevê, ainda, a criação de agências totalmente digitais.

Diante desse cenário, o projeto de ORGANIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE METODOLOGIA DO INSS DIGITAL – POLO SÃO PAULO realizou a validação e a cronoanálise dos processos modelados de concessão de benefícios em duas APSs, localizadas na cidade de São Paulo, bem como a aplicação de questionários de melhoria e levantamento de fatores de sucesso para o INSS Digital. Além destas atividades, o time de São Paulo realizou em caráter especial também a validação dos processos da área meio modelados pelo IBICT, juntamente com o INSS.

Este relatório fornece elementos para a melhoria e padronização dos processos atuais de atendimento e possibilita oferecer uma maior celeridade na prestação dos serviços ao cidadão. As sugestões descritas neste relatório pretendem oportunizar aos servidores do INSS uma maior eficiência e produtividade no trabalho.

1.2 TERMOS, DEFINIÇÕES, ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS

Termo	Definição
<i>APS</i>	Agência da Previdência Social
<i>CNIS</i>	Cadastro Nacional de Informações Sociais
<i>CTC</i>	Certidão de Tempo de Contribuição
<i>DER</i>	Data da Entrada do Requerimento
<i>DMN</i>	<i>Decision Model and Notation</i>
<i>GEX</i>	Gerência Executiva
<i>IBICT</i>	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
<i>INSS</i>	Instituto Nacional do Seguro Social
<i>GDASS</i>	Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social
<i>USP</i>	Universidade de São Paulo

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do projeto de pesquisa é avaliar e sistematizar a metodologia de atendimento proposta pelo projeto INSS Digital e contribuir com a disseminação desta metodologia frente às unidades de atendimento do INSS selecionadas para a aplicação do projeto de pesquisa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Validar os processos de concessão de benefícios (área fim);
- Realizar a cronoanálise dos processos de concessão de benefícios (área fim);
- Efetuar o levantamento de fatores críticos de sucesso, pontos positivos e negativos do INSS Digital;
- Validar os processos meio (Orçamento, Finanças, Engenharia e Logística);
- Propor melhorias no processo de implantação do INSS Digital.

1.4 EQUIPE DE TRABALHO

A equipe multidisciplinar de trabalho é constituída de um Coordenador, um Pesquisadora Líder e dois Pesquisadores de Campo.

Quadro 1 – Equipe de trabalho no Projeto INSS Digital

Função	Nome	Formação Acadêmica
Coordenador de Equipe	Clovis Armando Alvarenga Netto	Prof. Dr. em Engenharia de Produção - USP
Lider de Equipe	Elie Henri Hayon	Engenheiro Químico - USP
Pesquisador de campo	Frederico Holtz Filho	Engenheiro de Produção - Mackenzie
Pesquisador de campo	Danilo Gregorio Fragoni	Engenheiro de Produção - Mackenzie

1.5 ESTRUTURA DESTE DOCUMENTO

Este documento registra e descreve o trabalho realizado nas APSs (Polo Digital Centro e Vila Mariana, São

Paulo)
apresenta
estratégia



a
de

MINISTÉRIO DA
**CIÊNCIA, TECNOLOGIA,
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES**



execução do projeto, descrição das atividades realizadas, análise dos pontos críticos dos processos, identificação de causas raízes de problemas e proposição de melhorias.

Nesse sentido, este documento é composto dos seguintes capítulos:

- Capítulo 2 **DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS**: apresenta o quantitativo das atividades que foram realizadas durante o projeto pelo Time de São Paulo;
- Capítulo 3 **ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO DO PROJETO**: descreve as estratégias utilizadas para a realização de cada atividade sob responsabilidade do Time de São Paulo;
- Capítulo 4 **ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS DOS PROCESSOS**: apresenta os principais gargalos e pontos críticos para a concessão dos benefícios e sugere melhorias;
- Capítulo 5 **ESTUDO DE CAUSA RAIZ**: identifica, por meio de ferramentas da qualidade (Diagrama de causa e efeito (Ishikawa), Gráfico de Pareto e Método dos Cinco Por quês), as causas raízes do problema de demora na realização dos processos de concessão de benefícios e propõe planos de ação para a resolução;
- Capítulo 6 **FATORES DE SUCESSO DO INSS DIGITAL**: relata os fatores que contribuíram para o sucesso do projeto de Organização e Disseminação de Metodologia do INSS Digital, pontos positivos e negativos do mesmo;
- Capítulo 7 **CONCLUSÃO**: expõe as principais conclusões do projeto.

2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS

O Projeto ORGANIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE METODOLOGIA DO INSS DIGITAL – POLO SÃO PAULO teve início em 18 de julho e finalizou em 29 de outubro de 2018. O Quadro 2 apresenta o cronograma das etapas realizadas. O projeto teve início com as atividades preparatórias que envolveram a seleção do time e estudo dos processos de concessão de benefícios (área fim), os quais haviam sido mapeados pela equipe do IBICT juntamente com o INSS.

Atividade	Semana	Agosto				Setembro				Outubro			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Contatos iniciais com o INSS e preparação da Equipe													
Adaptação na APS - Polo Digital São Paulo													
Validação de Processos –Área Fim													
Cronoanálise na APS-Polo Digital São Paulo													
Cronoanálise na APS-Vila Mariana São Paulo													
Preenchimento das Decisões Administrativas													
Questionários de Melhoria													
Visita da Equipe de Brasília													
Validação dos Processos – Área Meio na Superintendência													
Elaboração do Relatório Final													

Quadro 2 – Cronograma das atividades de campo realizadas no Polo São Paulo
Fonte: Elaborado a partir do trabalho realizado.

Inicialmente foi realizado um reconhecimento prévio da agência, sua estrutura, modo de operação e apresentação aos concessionários. Logo em seguida, em conjunto com o gerente da agência, foi estabelecido um cronograma de execução das atividades programadas. Este cronograma estabeleceu a rotina de visitas diárias para observação e levantamento de informações a respeito dos fluxos estabelecidos para validação. Os fluxos que não são realizados pela APS São Paulo estão descritos a seguir:

- Aposentadoria de Anistiado - AA: não tem demanda, por ser antigo;
- Pecúlio Especial Aposentados - PEA: Não é comum, pessoas que trabalharam e se aposentaram até 1994 e continuam trabalhando, tem como pedir reembolso das contribuições, o que é muito raro também;
- Pensão mensal Vitalícia de Seringueiro - PS: Não tem demanda;
- Pensão por morte de Anistiado - PMA: Não tem demanda, muito antigo, raro;
- Auxílio Acidente [perda de membros] sem Auxílio Doença Precedida - AAS: É feito ou como acidente ou doença;

- Jogadores de Futebol - AJF: Não tem demanda;
- Pensão Especial Hemodiálise - PH: Não tem demanda
- Síndrome De Talidomida - ST: Não tem demanda
- Trabalhador Avulso Portuário - TAP: Não é realizado em São Paulo, por não ser uma região Portuária

Durante a fase de Adaptação na APS foram realizados encontros com os pesquisadores para a explicação dos objetivos do projeto, instalações para trabalhos da equipe, disponibilização de recursos físicos e de computação, bem como treinamento acerca de validação e cronoanálise de processos. Após o treinamento e estudo dos processos-fim, na terceira semana de agosto foram iniciadas as validações dos processos de área fim e redesenhos no Bizagi na APS Polo Digital Centro.

O Quadro 3 mostra o quantitativo de processos da área fim que foram validados na APS Polo Digital Centro. Um ponto importante a ser mencionado, é que os fluxos validados inicialmente apresentaram ausência de algumas atividades, que foram posteriormente identificadas e mapeadas durante as cronoanálises.

Quadro 3 – Quantitativo das atividades realizadas no Polo São Paulo - Processos da área fim.

Processos que ocorrem na Agência Digital do INSS de São Paulo	Validados	Redesenhados no BIZAGI
N11 - B41 - Aposentadoria por idade rural	OK	OK
N12 - B41 - Aposentadoria por idade urbana	OK	OK
N13 - B42 - Aposentadoria por TC ou Especial	OK	OK
N14 - B25 – Auxílio Reclusão	OK	OK
N16 - B21 – Pensão por morte	OK	OK
N17 - B80 – Salário maternidade	OK	OK
N18 – Subprocesso exigências cabíveis	OK	OK

Na semana seguinte, foi iniciada a cronoanálise dos processos da área-fim. Após 4 semanas de cronoanálises, foi constatado, pela equipe de campo, que as amostras de processos da APS Centro estavam se concentrando em 3 processos: Aposentadoria por TC (em sua maioria), Aposentadoria

Urbana e Auxílio Reclusão. Sendo assim, para enriquecer a amostra, e solucionar o problema de concentração em poucos tipos de processo, a equipe se propôs a complementar o trabalho, tendo sido realocada do dia 24/09 até 03/10 para a APS – Vila Mariana, uma vez que lá havia a possibilidade de obter, de agências diferentes, espécies de benefícios que não eram encontrados na APS Centro

(Salário Maternidade, Auxilio Reclusão e Pensão por morte), o que contribuiu muito para os resultados da pesquisa.

Conforme reunião realizada no dia 21/09/2018 com a equipe do IBICT de Brasília, deveríamos apenas realizar as cronoanálises na APS Vila Mariana, não necessitando fazer a validação dos processos de área fim nesta unidade.

Aposentadoria por Idade Rural, as agências

pesquisadas só encontraram 1 processo para cronoanálise, uma vez que esse tipo de benefício é raro de chegar para análise.

Nas APSs, também foram aplicados os questionários de melhoria e preenchidas as Decisões Administrativas.

Os resultados destas atividades estão apresentados no Quadro 4. No total foram realizadas 55 cronoanálises em 7 processos validados na APS Digital Centro e aprovados pelo IBICT.

Quadro 4 – Quantitativo das atividades realizadas no Polo São Paulo – Processos da área Fim

Processos que ocorrem na Agência Digital do INSS de São Paulo	Nº de amostra	APS Centro	APS Vila Mariana
N11 - B41 - Aposentadoria por idade rural	1	1	0
N12 - B41 - Aposentadoria por idade urbana	6	6	0
N13 - B42 - Aposentadoria por TC ou Especial	14	14	0
N14 - B25 – Auxílio Reclusão	7	3	4
N16 - B21 – Pensão por morte	8	1	7
N17 - B80 – Salário maternidade	8	1	7
N18 – Subprocesso exigências cabíveis	11	8	3
TOTAL	55	34	21

Posteriormente, os processos das áreas de Orçamento, Finanças, Engenharia e Logística (área meio) foram validados pelos gerentes das áreas na Superintendência. O processo de Hanseníase não é feito pela Superintendência São Paulo com base nos artigos 790 à 798. O INSS só dá apoio à Secretaria de Direitos Humanos da Presidência, que seria o órgão responsável pela concessão deste benefício. Portanto, este processo não foi possível de ser validado.

Após a validação, foram redesenhados os fluxos que mostraram alguma divergência e, posteriormente, enviados para o gerente responsável pela área correspondente do processo, para que houvesse um parecer final sobre o fluxograma do processo.

Quadro 5 – Processos validados da área meio

Processos da Área Meio	Validados
Processo de Reforma	SIM
Locação de Imóveis	SIM
Procedimentos Iniciais	SIM

Regularizar Classificação	SIM
Planejamento da Contratação	SIM
Seleção de Fornecedor (convite ou concorrência)	SIM
Seleção de Fornecedor (pregão)	SIM
Gestão do Contrato	SIM
Procedimentos Iniciais para Alienação de Imóveis	SIM
Alienação por Leilão	SIM
Transferência de Propriedade e Pagamento	SIM
Execução Orçamentária	SIM
Hanseníase	Não

3. ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO DO PROJETO

3.1 ATIVIDADES PREPARATÓRIAS

- Avaliação do escopo do projeto por meio da leitura do material enviado pelo IBICT;
- Seleção do Líder e dos Pesquisadores de Campo. O pré-requisito básico para a escolha da equipe envolvia o conhecimento prévio do candidato, seja como aluno na graduação ou na pós-graduação, ou como orientando de doutorado, mestrado ou iniciação científica;
- Montagem do treinamento pelo coordenador do projeto para validação e cronoanálise dos processos;
- Realização do treinamento de validação de processos e cronoanálise para o líder e todos os pesquisadores de campo. Nesse treinamento foi solicitado que os pesquisadores de campo estudassem um dos processos de concessão de benefícios, sendo repassadas as atividades e os compromissos para o êxito do projeto;
- O escopo do projeto e planejamento das atividades foram apresentados pelo Coordenador e Líder do projeto para o Gestor do Polo São Paulo;
- Apresentação do projeto e dos pesquisadores de campo para a equipe de concessionários do Polo São Paulo pelo Líder para repasse das informações sobre o projeto e planejamento das atividades;
- Apresentação dos processos da área fim pelos concessionários aos pesquisadores.

3.2 VALIDAÇÃO DE PROCESSOS DA ÁREA FIM

- Uma das primeiras entregas do projeto, pelo time de São Paulo, referia-se à validação dos processos da área fim. Foi necessário verificar se o processo era realizado pelos concessionários como havia sido desenhado pela equipe do IBICT, a partir das informações prestadas pelo INSS. Esta etapa foi definida como prioritária, pois apenas com os processos validados seria possível seguir para a etapa de cronoanálise. Os processos que tiveram alterações foram redesenhados no software de modelagem de processos Bizagi, com os ajustes propostos pelos concessionários, e foram aprovados pelo IBICT.
- Todas as validações de processos que podiam ser feitas na Superintendência foram realizadas.

importante a ser mencionado, é que os fluxos validados inicialmente apresentaram ausência de algumas atividades, que foram posteriormente identificadas e mapeadas durante as cronoanálises.

3.3 CRONOANÁLISE DOS PROCESSOS DA ÁREA FIM

- A cronoanálise ocorreu durante os meses de agosto, setembro e outubro de 2018 com a participação de todos os pesquisadores de campo e do líder na APS Polo Digital Centro e APS Vila Mariana. O Coordenador do Projeto acompanhava periodicamente o desenvolvimento das atividades da equipe e esclarecia, com os gestores do INSS, os casos específicos que surgiam.
- A primeira semana de agosto foi de adaptação ao trabalho de cronoanálise. É um trabalho que exige muita atenção e conhecimento, pois era necessário observar cada detalhe da execução do processo realizada pelo concessor e também era preciso conhecer bem cada particularidade dos processos para identificar o momento de troca de atividades. Ressalta-se ainda que os processos de concessão de benefícios utilizam vários sistemas de informação e os pesquisadores tiveram que se familiarizar com estes também.
- O pesquisador de campo cronometrava o “processo da área fim” no momento em que o concessor iniciava um processo validado. O pesquisador iniciava a cronometragem quando o concessor começava a primeira atividade do fluxograma de cada processo (normalmente “baixar tarefa e pré-análise”) e finalizava a cronometragem no momento em que a última atividade do fluxograma era concluída (normalmente “concluir tarefa no GET” ou “realizar exigências cabíveis”)
- O pesquisador de campo acompanhava todas as etapas do processo e, além de cronometrar, realizava também a análise do processo, verificando os gargalos e pontos de melhoria, bem como o motivo do processo ir para “exigência”. Essa análise foi fundamental para a compreensão dos aspectos que atrasavam o processo.
- Os pesquisadores de campo anotavam os tempos e as observações na planilha. Todas as planilhas dos processos foram impressas contendo todas as atividades, de modo a facilitar para que o pesquisador colocasse somente os tempos e as observações. Planilhas em branco também foram impressas, em caso de faltar planilhas específicas de algum processo.
- Todos os dias os pesquisadores de campo, de posse da planilha de cronometragem preenchida, alimentavam a planilha digital e o Líder analisava o trabalho, para em seguida enviar ao IBICT na pasta compartilhada no Google Drive. Outra planilha de controle interno era preenchida para controlar os processos que já haviam sido realizados. Essa planilha auxiliava bastante quando se queria conferir algo relacionado aos processos anteriores.
- Se houvesse alguma pausa no processo que não fosse relacionada com o processo em si, tais como “concessor ir ao banheiro” ou “precisou atender o telefone”, os pesquisadores indicavam uma linha de fluxo de pausa.
- Quando um processo terminava no subprocesso “realizar exigências cabíveis” neste subprocesso também havia a cronoanálise, e ao final de cada um, os pesquisadores entregavam um “bilhetinho” aos concessionários com a data, nome e número do processo que terminou em exigência e o seu telefone, para que estes pudessem avisar aos pesquisadores quando o processo retornasse. A necessidade e

importância da cronoanálise dos processos

com exigência quando retornasse foi um ponto bastante trabalhado com os concessionores.

- Um aspecto desafiador na cronoanálise, em seu período inicial, era o de identificar o exato momento da troca de atividade, porém com a experiência adquirida ao longo das medições, isto foi minimizado.

3.4 PREENCHIMENTO DAS REGRAS DE DECISÃO E NOTAÇÃO

- As regras de decisão e notação (*Decision Model and Notation – DMN*) foram preenchidas nas APS em que os processos foram cronoanalisados.

3.5 VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS DA ÁREA MEIO

- A validação dos processos da área meio ocorreu a pedido da coordenação do IBICT em caráter especial.
- O Coordenador da equipe de São Paulo se reuniu com a Chefe Serviço da Superintendência do INSS, em São Paulo, e explicou o trabalho que seria realizado, identificando, ainda, quais processos seriam possíveis de validar. Na reunião foi identificado que todos os processos da área meio disponibilizados para a validação eram do conhecimento dos servidores da área. Nesse sentido, o passo seguinte foi o agendamento das reuniões de validação.
- O suporte oferecido pela equipe da Superintendência foi de extrema importância para a realização da validação dos processos-meio.
- Participaram da validação dos processos servidores das áreas de orçamento, finanças, logística e engenharia. Todos foram extremamente ativos, interessados e comprometidos nas validações.
- Após a validação dos processos com os servidores, foram realizados os ajustes necessários no fluxograma, registrados no arquivo, no Bizagi.

4. ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS DOS PROCESSOS

O roteiro de perguntas (Anexo I) foi apresentado e discutido com os concessionores com o objetivo de gerar insumos para a proposição de melhorias dos processos. As análises foram condensadas em três categorias: (i) Sistemas de informação & Infraestrutura; (ii) Padrões Operacionais; e (iii) Gestão de Pessoas. Com base nesses fatores, mostram-se, a seguir, os problemas e suas possíveis melhorias.

Participaram desta etapa cerca de 10 concessionores e foram obtidas respostas de todos os processos validados.

As sugestões abaixo são qualitativas e poderá ser necessário realizar estimativas de custo-benefício para selecionar as mais viáveis e vantajosas. Todas tem potencial para reduzir o tempo de análise e deferimento de processos.

4.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO & INFRAESTRUTURA

4.1.1 Problemas com sistemas de informação e melhorias sugeridas

Os principais sistemas informatizados utilizados pelos concessionários do INSS Digital são: Prisma, GET, Plenus e CNIS. Com exceção do Plenus, todos foram criticados pelos concessionários, apresentando alguma inconveniência, que acaba atrasando o trabalho do concessionário e, conseqüentemente, o processo como um todo. Muitas vezes, os concessionários reclamaram da lentidão dos sistemas. De acordo com os dados coletados nos relatórios de melhoria e com as pesquisas de campo, são apresentados a seguir um conjunto de problemas observados nos sistemas de informações:

Sistema PLENUS

Ocorre Instabilidade no sistema;

Sistema CNIS

O CNIS poderia ser melhorado reduzindo o número de passos, pois, por exemplo, quando é necessário atualização de vínculos, é preciso entrar em muitas telas e os processos são repetitivos em relação à inserção de informações sobre o requerente;

Atividade especial

Fazer atividade em duplicidade: preencher formulário de atividade especial e também preencher no PRISMA;

Sistema CONSULTAR

Alguns processos, por envolverem situações não comuns, necessitam que o concessionário faça buscas de casos parecidos através do sistema CONSULTAR, (uma vez que alguns casos não estão previstos na legislação ou geram dúvida de decisão ao concessionário), o que acaba consumindo um tempo excessivo uma vez que a ferramenta de busca do CONSULTAR não é assertiva; este sistema não possui valor legal e portanto o usuário deveria incluir embasamento legal no decorrer da análise do processo consultado. Sugere-se incluir um sistema oficial de consulta;

Sistema GET

Ocorre instabilidade do sistema;

A sessão expira a cada 20 minutos;

As consultas falham (O sistema não localiza a pesquisa e, após ser reiniciado, ocorre sucesso na busca);

O sistema obriga o concessionário a realizar o login e logoff para acessar agências e para voltar para a tela anterior;

Sistema mostra real do processo;



não status

MINISTÉRIO DA
**CIÊNCIA, TECNOLOGIA,
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES**



Os concessionários comentaram que, na última atualização, aumentaram a clareza do plano de fundo do sistema, o que acabou prejudicando a leitura de algumas informações;

A listagem de agências importada pelo sistema GET (acima de 200) não possui ordem e retarda a localização de uma determinada agência. Sugere-se possibilidade de alterar o sistema para conseguir obter a lista numa sequência lógica;

O sistema GET poderia apresentar maior capacidade de armazenamento em nuvem para importar PDFs do SAPD;

Sistema PDR (Programa de despacho)

Não abrange muitas opções de preenchimento de informações do requerente (necessidade do concessionário complementar o despacho); isto é minimizado pelo concessionário com modelos de despacho salvos em Word/Bloco de Notas;

Sistema HERMES

É instável, não permanece no ar continuamente; a melhoria deste sistema reduziria o tempo de espera do concessionário;

Sistema PRISMA

Pode falhar ao puxar requerimento com data inferior a 6 meses; a melhoria desta função reduziria o tempo de análise dos processos;

Pode falhar quanto à existência de benefícios ativos. Muitos servidores consultam o sistema PLENUS por conta própria para detectar existência de benefício ativo. A investigação desta falha pode aumentar a segurança no deferimento de processos e evitar conceder benefícios indevidamente;

Sugestão de Melhoria: Aperfeiçoamento de busca dos endereços dos cartórios para facilitar seleção por parte do concessionário, ao invés de ter que verificar individualmente endereço por endereço.

Sugere-se introduzir um filtro para ordenar valor das contribuições (ordem crescente/decrescente).

Login e senha dos sistemas

O login e a senha dos sistemas em operação no INSS são diferentes. Sugere-se tentar alterar, na medida do possível, para senhas iguais;

Auxílio acidente

Quando o requerente já recebe auxílio acidente (devido a seqüela), os salários não migram automaticamente para o PRISMA e devem ser digitados, o que aumenta chance de erro. Sugere-se que seja feita a migração automática;

Pagamentos abaixo do valor mínimo

pagamentos relativos ao seguro do INSS, com valores abaixo do valor do salário mínimo, o concessor acaba tendo que calcular o valor devido, para regularizar a situação, o que pode levar a algum tipo de erro. Talvez este cálculo pudesse ser feito automaticamente (visto que o sistema tem a capacidade de acusar quais valores estão abaixo do mínimo; provavelmente o cálculo do valor a ser completado está implícito no sistema). Sugestão para que o requerente pudesse receber um aviso sobre o reajuste de salário mínimo.

4.2 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS

A padronização dos processos está relacionada com todos os padrões necessários para existir uma execução eficiente das atividades diárias. Leva-se em conta a uniformização do trabalho, além do conhecimento igualitário que os concessionários necessitam ter para a adequada análise do benefício. Durante a execução das atividades de validação e cronoanálise, várias observações puderam ser registradas, fruto de sugestões dos próprios concessionários, juntamente com possíveis sugestões dos pesquisadores.

4.2.1 Problemas com padrões operacionais e melhorias sugeridas

Padronização

Estimular uso de procedimentos padrões e treinamento de pessoal nas agências físicas; nas agências digitais os servidores iniciantes não passam por treinamento adequado, mas são orientados por colegas (caso o servidor tenha algum procedimento incorreto este é repassado ao iniciante);

Agendamento pelo CPF

O ideal seria se fazer o agendamento/requerimento através do número do PIS do requerente pois quando é feito pelo CPF obriga a alterar a DER, o que retarda o processo;

Documentação do requerente

Falta de check list para dar entrada nos documentos nas agências; quando a documentação chega incompleta à agência digital, são feitas exigências pelo concessor, implicando em retrabalho no momento em que as mesmas são atendidas. Também o operador do scanner não tem treinamento na análise de processos. Talvez fosse necessário revisar a legislação sobre a documentação mínima para se protocolar um requerimento.

Endereço de e-mail do requerente

Ocasionalmente, não consta o endereço de e-mail do requerente e há necessidade do envio das exigências cabíveis por correio; poderia ser intensificada a exigência do endereço de e-mail do requerente;

Elaboração do texto das exigências

repetidamente as exigências nos sistemas PRISMA, GET e no site dos Correios (nesse último, quando necessário):

No sistema PRISMA seria desnecessário inserir exigências, pois este sistema é utilizado principalmente para simulação; além disto este sistema não aceita acentuações nem sinais de pontuação. O texto poderia ser único para todos os sistemas;

No site dos Correios o número de caracteres é limitado para envio de carta com as exigências necessárias (no entanto existe possibilidade de se reduzir a fonte para aumentar número de caracteres).

Atividade do perito (atividade especial)

No processo de encaminhamento de atividade especial, um ponto que poderia ser melhorado seria a definição do escopo do trabalho do perito médico, que deveria ser apenas a elaboração do parecer sobre o agente de risco;

Processo Anterior

Necessidade de cópia digital do processo anterior, quando este não for acessível pelo sistema;

Mensagem de SMS

Impossibilidade de usar mensagem (SMS) para enviar exigências cabíveis ao requerente; a permissão de envio por SMS poderia ser uma alternativa à utilização do endereço de e-mail;

Alteração de DER

Atualmente o conessor não pode alterar a DER (data de entrada do requerimento). Esta alteração é feita somente por alguns supervisores. A liberação desta modificação por qualquer servidor poderia reduzir o tempo de análise e deferimento de processos;

Direito Previdenciário

Existe necessidade de se modernizar a legislação do Direito Previdenciário, porém os concessores não tem feito notificações com relação a isto. Esta modernização teria o intuito de adequar as leis à realidade ganhando tempo na análise de processos. (Por exemplo, quando o requerente solicita abertura de processo de benefício, mesmo sem documentação, e o conessor é obrigado a protocolar).

Avaliação interna

Os concessores não tem feito avaliação dos gestores através da plataforma GDASS, pois não enxergam a funcionalidade desta ferramenta e seus efeitos (além disto, as perguntas feitas no questionário não são muito claras);

Aposentadoria rural

Foi sugerido, por alguns concessores, a necessidade de haver um procedimento padrão para análise de

aposentadoria rural, pois não existe um site determinado para se fazer consulta sobre este assunto. Também não é conhecido o peso de cada documento em relação aos demais;

Tempo de concessão de benefícios

Existe muita diferença no tempo de concessão de benefício entre as agências, principalmente quando se trata de agências do interior do Estado. É possível tornar este tempo mais uniforme? Ou esta diferença é esperada?

Trabalho de renovação de validação de acessos dos concessionários

O número de validações de acessos realizados pelos gerentes das agências por ano é grande. Pode chegar a 700/ano. Isto deve ser revisto ou este fato é esperado? Como sugestão pode-se tentar validação por lote;

Botões de exigência e autenticação

Nas espécies 80 (Salário Maternidade), quando o requerente acessa o sistema do INSS para postar exigências solicitadas pelos concessionários, muitas vezes se esquecem de clicar nos botões de exigência ou de autenticação, o que não altera o status do processo, havendo necessidade do concessionário realizar um controle próprio de seus processos analisados (em Excel) e ir checando tarefa por tarefa frequentemente para verificar se as exigências retornaram ou não;

Instalação de intranet

Entendemos que a instalação de Intranet poderia colaborar para os concessionários esclarecerem dúvidas sobre processos uns com os outros;

Grupo de benefícios especiais/raros

Criar grupo para tratar de benefícios especiais (aposentadoria por idade rural, etc). As agências que receberem este tipo de benefícios irão destiná-lo a este grupo, que terá maior expertise para poder analisar com maior velocidade e qualidade esses processos.

Compartilhamento de sistemas/plugin's/aplicações facilitadoras

Existe burocracia exagerada para oficializar estes sistemas criados regionalmente (por exemplo plugin para introduzir os dígitos de matrícula das certidões dos requerentes no sistema SIRC (cartórios) de maneira automática ao invés de um conjunto de números a cada inserção). São sistemas que são criados pelos concessionários e que cumprem a finalidade de agilizar a análise dos processos;

Distribuição de Processos aos concessionários

Notamos diferenças no critério de distribuição de processos: numa agência os processos eram distribuídos individualmente. Em outra agência, os processos eram distribuídos para um grupo de concessionários (coletivamente) e muitas vezes, os concessionários se comunicavam com o intuito de se certificar que não estavam analisando o mesmo processo.

Olhando
esse



para
cenário,

MINISTÉRIO DA
**CIÊNCIA, TECNOLOGIA,
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES**



verificamos que o GET não indica quando um conessor está analisando um processo, ou seja, quando está com uma tarefa aberta; com isso, existe o risco (relataram que já houve ocorrência) de conessores diferentes estarem analisando o mesmo requerimento ao mesmo tempo. Assim, nesta APS, os conessores se comunicam em voz alta, dizendo o nome do requerente do processo que estão analisando;

Site “Meu INSS”

O questionário para abertura de requerimento não é claro quanto aos documentos que devem ser anexados, podendo causar dupla interpretação por parte do requerente, que pode errar, e fazer com que o processo necessite de exigências, prejudicando o andamento do mesmo.

Por exemplo, no caso de Salário maternidade, é pedido ao requerente que anexe certidão de nascimento do dependente, e às vezes o requerente anexa a certidão de nascimento dele próprio, uma vez que o campo diz somente “Certidão de nascimento”.

Plataforma e-tarefas

É pouco utilizada para comunicação entre agências e acabam utilizando outros meios (e-mail, telefone) para contato. Isto contribui para haver maior demora na troca de informações.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS

No total, a pesquisa realizada pelo time de São Paulo envolveu 10 conessores, além de outros servidores distribuídos nas duas APS (Polo Digital–Centro e Vila Mariana).

A familiaridade com o uso de tecnologias digitais, de uma forma geral, é um pouco diferente quando comparada as APS’s Centro e Vila Mariana, sendo os servidores da APS Centro, mais familiarizados com o uso da tecnologia.

Existem, ainda, habilidades distintas no manuseio dos sistemas e do computador em si. Além da não familiaridade com alguns processos. Os conessores relataram que não percebem uma preocupação do INSS em “reciclar” ou “requalificar” os servidores, pois, muitas vezes, os conessores têm que aprender sozinhos, sem treinamento técnico proporcionado pelo INSS.

4.3.1 Problemas no sistema de pontuação e estabelecimento de metas

A padronização dos processos; capacitação dos conessores; melhorias ergométricas, de internet e de softwares; institucionalização de feedbacks constantes, bem como a eficiência da comunicação (interna e externa) impactam positivamente no clima organizacional das APSs.

Um outro aspecto reclamado pelos conessores de todas as APS é que o sistema GET deveria ser mais organizado, pois ele não classifica por ordem de execução, tornando mais difícil a localização de um processo e podendo provocar a perda do prazo. Outra fonte de muita reclamação foram os processos que

concessores com prazo vencido, ou seja, “em vermelho”, lotando a caixa de entrada, e pressionando ainda mais os concessionários. Os concessionários afirmam que os processos demoram mais do que o tempo padrão estabelecido. Há uma elevada demanda de processos, e ainda são muitos os problemas por má digitalização dos documentos e pela alteração da DER (que somente pode ser realizada pelo servidor com status de gerência).

Alguns concessionários se reportam às leis, pautam bem as respostas; e outros dão respostas vagas, sem muitas explicações ou sustentações legais.

Em relação ao treinamento, os servidores ressaltaram que não há treinamento em relação ao protocolo, até mesmo para facilitar a compreensão do que está descrito na exigência. Não há uma requalificação dos concessionários por parte dos INSS. A requalificação é feita de concessionário para concessionário, na informalidade, em que o concessionário que tem mais experiência e familiaridade com algum processo ensina ao que tem menos experiência.

4.3.2 Sugestões de melhorias de processos

As principais sugestões de melhoria dos concessionários para a gestão de pessoas dizem respeito a estimular o uso do ambiente virtual de aprendizagem, dando condições para que os concessionários possam realizar cursos durante o período de trabalho. Utilizar o ambiente virtual para aprendizagem através de informações e capacitações sobre a concessão de processos.

Quanto à ergonomia no trabalho, as cadeiras e mesas devem ser renovadas e padronizadas, a fim de que as relações entre os servidores e os elementos materiais (e.g. cadeiras, mesas, computadores) facilitem o trabalho dos servidores, gerando impacto positivo no ambiente laboral, na qualidade de vida no trabalho e na satisfação do servidor.

Alguns servidores defendem também a especialização de processos (concessionários especialistas em determinado(s) processo(s)). Segundo estes, a especialização permite a análise de um benefício em tempo mais hábil (aumenta a celeridade no processo), pois os concessionários lidariam apenas com processo que possuem familiaridade.

Destaca-se ainda a melhoria na comunicação com os segurados, mediante a obrigatoriedade de o requerente incluir e-mail de contato, a fim de estabelecer uma comunicação eficaz e eficiente do concessionário com o requerente. Além de comunicações alternativas com o segurado, a exemplo de um WhatsApp Corporativo do INSS integrado ao GET. Ademais, os servidores deveriam ser capacitados e inseridos na realidade do processo previdenciário, com treinamento e requalificação constante, tanto no protocolo quanto na concessão.

5. ESTUDOS DE CAUSAS RAÍZES

Para o estudo de causas raízes dos problemas encontrados, utilizamos o diagrama de causa e efeito

para apresentar a relação existente entre as características de qualidade resultantes de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que possam afetar o resultado considerado. Estes diagramas foram disponibilizados nas planilhas em que continham os questionários de melhorias realizados com os concessionários e as cronoanálises.

Outras ferramentas utilizadas, foram: o gráfico de Pareto, em que evidencia que cerca de 80% dos problemas está relacionado a 20% das causas, e o método dos “5 Por quês”, em que se investigam os problemas para encontrar sua causa raiz.

Para a elaboração do gráfico de Pareto, foi utilizada a contagem de problemas e erros ocorridos durante as amostras de todas as cronoanálises dos processos das APSs Centro e APS Vila Mariana. Dessa maneira, foi possível obter uma amostra dos problemas mais frequentemente encontrados.

Os principais problemas encontrados foram agrupados, juntamente com suas frequências de ocorrência na aba "Frequência de ocorrência" na planilha “Estudo de causas raiz”. A partir disso, foi realizado o método do Diagrama de Pareto para analisar os dados obtidos.

Obtendo o seguinte resultado:

Quadro 6 – Quantitativo de ocorrência de problemas encontrados durante as cronoanálises.

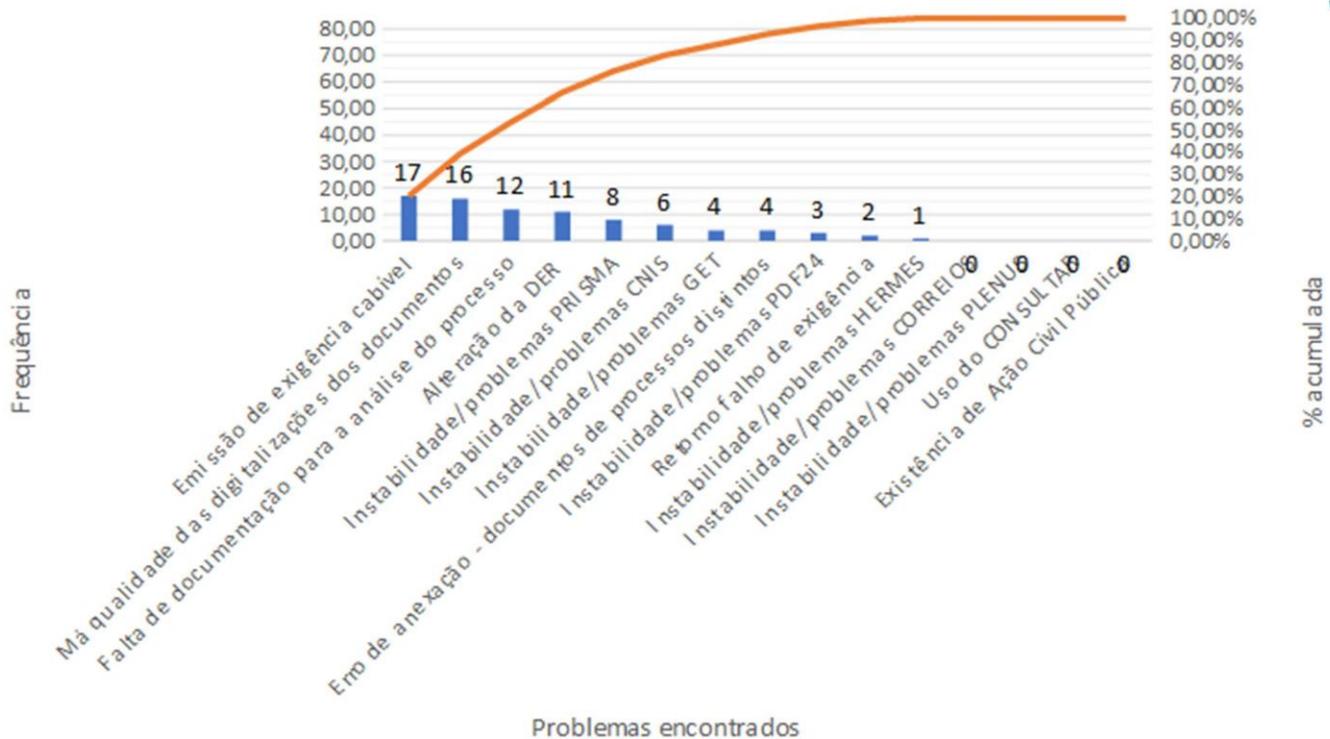
Ocorrência de problemas	Total	Porcentagem	Porcentagem acumulada	Nº de amostras	
Emissão de exigência cabível	17	20,24%	20,24%	47	
Má qualidade das digitalizações dos documentos	16	19,05%	39,29%		
Falta de documentação para a análise do processo	12	14,29%	53,57%		20% das causas geram 80% dos problemas
Alteração da DER	11	13,10%	66,67%		
Instabilidade/problemas PRISMA	8	9,52%	76,19%		
Instabilidade/problemas CNIS	6	7,14%	83,33%		
Instabilidade/problemas GET	4	4,76%	88,10%		
Erro de anexação - documentos de processos distintos	4	4,76%	92,86%		
Instabilidade/problemas PDF24	3	3,57%	96,43%		
Retorno falho de exigência	2	2,38%	98,81%		
Instabilidade/problemas HERMES	1	1,19%	100,00%		
Instabilidade/problemas CORREIOS	0	0,00%	100,00%		
Instabilidade/problemas PLENUS	0	0,00%	100,00%		
Uso do CONSULTAR	0	0,00%	100,00%		
Existência de Ação Civil Pública	0	0,00%	100,00%		
Total	84				

As amostras em amarelo, são as que representam 80% dos problemas que ocorrem, em um total de 84 amostras(erros/problemas).

A partir disso, temos o seguinte gráfico de Pareto na figura 1

Figura 1 – Gráfico de Pareto dos problemas

Gráfico de Pareto



Interpretando o gráfico de Pareto, os problemas que devem ter uma maior atenção, por representarem 80% da amostra correspondente a erros e problemas, são:

- 1- Emissão de exigência cabível;
- 2- Má qualidade das digitalizações dos documentos;
- 3- Falta de documentação para análise do processo;
- 4- Alteração da DER;
- 5- Instabilidade/Problemas no sistema PRISMA.

Agora que conseguimos definir quais problemas ocorrem com maior frequência e, por consequência, impactam negativamente o tempo de realização dos processos, existiu a necessidade de observar quais eram as causas raízes desses problemas. Para tal, foi utilizado o método dos "5 por quês".

É possível verificar o desenvolvimento do método na planilha "5 PQ's" disponibilizada no Google Drive. Seguem os resultados do desmembramento de causas de cada um dos 5 problemas estudados:

1- Emissão de exigência cabível

Causa Raíz:

Relacionada com a má qualidade das digitalizações e com a falta de documentação para análise do processo. Verificar itens 2 e 3 abaixo.

Possível solução:

Verificar itens 2 e 3 abaixo.

2- Má qualidade das digitalizações

Causas Raízes:

- Legislação e site Meu INSS abrangem as opções de documentos autenticados por advogado ou cartório, e xerox não autenticado.
- Cultura; redução de custos; falta de padronização;
- São protocolados todos os processos requeridos, mesmo sem documentação mínima;
- O servidor do GET limita o espaço de armazenamento de arquivos;

Possíveis soluções:

- Disseminar a importância da gestão de manutenção dos equipamentos em qualquer empresa/órgão para produtividade;
- Criar requisitos mínimos para protocolar um requerimento (depende de mudança na legislação);
- Impedir anexo de xerox não autenticado (mudança na legislação);
- Incluir no site Meu INSS ferramenta tecnológica que checa e compara as informações contidas na foto anexada com tipo de documento requerido no campo de anexo.

3 - Falta de documentação para análise dos processos

Causas Raízes:

- Legislação define que não podem ser negados pedidos de benefício, mesmo que requerente não possua direito ao benefício;
- Falta de interesse, baixo nível de escolaridade, falta de acesso à internet, dificuldade em interpretar qual tipo de documentação é a exigida (texto com linguagem técnica);
- A legislação garante direito à qualquer cidadão abrir requerimento de benefícios do INSS sem documentação;

Check list entra em confronto com a lei;

Possíveis Soluções:

- Mudar legislação (improvável de ocorrer em decorrência dos direitos humanos);

- Se  mudar legislação, consegue-se implementar checklist mínimo;

MINISTÉRIO DA
**CIÊNCIA, TECNOLOGIA,
INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES**



- Conscientizar o cidadão da importância de levar a documentação mínima para agilizar o processo;
- Elaborar texto sobre a documentação com maior clareza possível;
- Envio do texto em SMS, e-mail pedindo a colaboração dos cidadãos;

4 - Alteração da DER

Causas Raízes:

- Grande quantidade de requerimentos para análise;
- Erro desconhecido no sistema PRISMA;
- Questões de segurança;
- Prisma possui capacidade de importar os requerimentos realizados à apenas 6 meses da DER;
- Os requerentes protocolam pedidos de benefício através do CPF e não do PIS.

Possíveis Soluções:

- Disponibilizar autoridade ao concessor para que ele mesmo altere a DER para agilizar a análise dos processos;
- Desenvolver funcionalidade no sistema, capaz de importar o requerimento independentemente da DER;
- Realizar requerimentos apenas com o PIS, não disponibilizando a opção de CPF;

5 - Instabilidade/Problemas no PRISMA

Causas Raízes:

- O PRISMA é um sistema que contém uma carga muito grande de informações e, além disso, é integrado com outros sistemas, como o CNIS, o que faz com que qualquer problema em sistemas vinculados impactem negativamente na sua estabilidade.
- Grande demanda da folha de pagamentos do INSS (maciça), que utilizam o sistema, e ocorrem mensalmente durante duas datas;

Possíveis Soluções:

- Possivelmente, aumentar a capacidade de processamento dos servidores do PRISMA e/ou os links de internet das APS's.
- Modernizar o sistema para que possua capacidade de operar sem instabilidades.

5.1 Proposições de Planos de Ação

A elaboração dos planos de ação é necessária no sentido de viabilizar a implementação das melhorias sugeridas. O plano de ação tem o intuito de formalizar e organizar todas as informações pertinentes para planejar e executar uma melhoria. É um documento bastante utilizado para fazer um planejamento de trabalho para a resolução de problemas.

As sugestões de planos de ação tomaram por base as recomendações apontadas pelos concessionários a partir do formulário de melhoria (ANEXO I) e sintetizadas neste relatório, para atingir os seguintes objetivos:

- Melhorar o processo de atendimento e digitalização dos documentos do requerente, reduzindo a quantidade de processos que são enviados para exigências;
- Elaborar manual de procedimentos dos processos de concessão, abordando as decisões baseadas na legislação e instruções normativas pertinentes e mantê-los atualizados;
- Avaliar o equilíbrio da infraestrutura das APSs, envolvendo a atualização dos equipamentos/computadores e mobiliário;
- Elaborar treinamento e reciclagem contínuo para concessionários;
- Criar um ambiente favorável a análise dos benefícios através do correto dimensionamento da necessidade de servidores e sistema de análise de desempenho, promovendo geração de valor para os segurados e sociedade.
- Implantar um programa de manutenção dos sistemas de informação, integração, redução das oscilações de velocidade da internet e melhoria da segurança cibernética com atualização de antivírus e proteção do firewall.

6. FATORES DE SUCESSO DO INSS DIGITAL

- Para que haja sucesso na organização e disseminação da metodologia do INSS Digital para as demais APS's, acreditamos que seja necessário estudar a viabilidade econômica em desenvolver e implantar as melhorias destacadas neste relatório em relação aos sistemas usados, treinamentos, padronizações, site Meu INSS, legislação e infraestrutura.
- Atacar as causas raízes dos problemas que impactam na demora para a análise dos processos de concessão de benefícios.

6.1 PONTOS POSITIVOS

- O processo de Digitalização contribuiu para evitar manuseio e possíveis extravios / perdas de documentos dos requerentes;
- Em caso de ocorrer excesso de frentes de trabalho, na agência digital, existe a opção de transbordo de processos para funcionários de outras unidades, através do Coordenador;



- Para o requerente que estiver com as informações completas, no sistema do INSS, a concessão de aposentadoria é automática, desde que seja solicitada pelo requerente via internet, ou, via ligação para a Central do INSS pelo número de telefone: 135;
- Redução das chances de erro no deferimento;
- Com o advento da agência digital foi reduzido, ou praticamente eliminado, a necessidade de impressão em papel, furar folhas dos processos e carimbar documentos, além de evitar a movimentação de funcionários;
- O sistema digital trouxe como inovação a formalização do processo. Toda a documentação e o processo do requerente fica acessível digitalmente. Deve-se ressaltar que alguns sistemas digitais utilizados na agência em questão, como "PRISMA", "CONSULTAR", já eram utilizados nas agências não digitais;
- O sistema digital permitiu estabelecer metas de análise de processos de 12 a 13 processos por dia. Alguns servidores chegaram a 20.
- Maior facilidade de acesso à documentação do requerente;
- Criação do sistema "GET" correspondente a arquivo dos processos em nuvem;
- É consenso entre os servidores que o sistema PRISMA traz agilidade ao processo, quanto ao aspecto de simulação do tempo de contribuição, pois importa dados do CNIS.

6.2 PONTOS NEGATIVOS

- Documentação do requerente ilegível, má qualidade da digitalização dos documentos, apresentação parcial de documentos e falta de padronização entre as agências no processo de digitalização;
- Risco de fraude (por exemplo: inserção de página solta na carteira de trabalho);
- O requerente tem maior facilidade de fazer e protocolar requerimento por meio da internet ou por telefone, mesmo com a documentação incompleta. O INSS é obrigado, por lei, a protocolar o pedido e colocar na sequência para análise dos concessores. Isto gera retrabalho.

7. CONCLUSÃO

Este relatório teve o objetivo de evidenciar as principais atividades realizadas pelo Time de São Paulo (APS's Centro e Vila Mariana) no projeto de Organização e Disseminação da Metodologia do INSS Digital e propor melhorias para sua execução. A etapa de validação dos processos proporcionou aos concessores a leitura dos fluxogramas, os quais puderam verificar que suas atividades podem seguir um padrão. Foi verificado ainda melhores práticas adotadas pelos concessores que foram incorporadas aos fluxogramas.

O time de pesquisadores de São Paulo conseguiu realizar 55 cronoanálises, o que possibilitará uma

atividades. Este resultado decorre do comprometimento de todos os concessionários do INSS que, gentilmente, dividiram o espaço de suas estações de trabalho, e os pesquisadores, que cumpriram todos os seus horários nas APSs analisadas. Nas cronoanálises, os concessionários compartilharam experiências, boas práticas e sugestões, de forma transparente, as quais foram incorporadas neste relatório.

A etapa de aplicação dos questionários de melhoria permitiu consolidar as principais “angústias” e dificuldades na operação do INSS Digital. Esta etapa foi de vital importância para a identificação dos principais gargalos dos processos do INSS Digital e, desse modo, construir o “diagrama de causa e efeito”, Gráfico de Pareto e o Método dos 5 Por quês. Foi verificado que as principais demandas dos servidores do INSS dizem respeito a operacionalização e integração de sistemas e treinamentos assertivos que possibilitem capacitação técnica.

Todos os processos da área meio e área fim foram validados e, quando necessário, redesenhados. É importante salientar o envolvimento e engajamento de toda a equipe de servidores do INSS, durante a consecução do projeto. O papel dos gestores foi essencial para o desenvolvimento das atividades nas APSs analisadas e, em especial, do gestor do Polo Digital, que acompanhou e conciliou todas as demandas necessárias para o êxito do projeto. A Gerência Executiva também ofereceu todo o suporte necessário e atendeu prontamente o Time de São Paulo.

Todo trabalho exitoso tem o engajamento de uma grande equipe. Certamente, o trabalho realizado na cidade de São Paulo só foi possível porque todos (INSS e Pesquisadores) trabalharam em conjunto para a melhoria do INSS Digital. Houve sinergia e empatia, além de um enorme comprometimento, não apenas na eficiência das atividades dos servidores, mas principalmente, para trazer um ganho para a sociedade, com celeridade e qualidade na prestação de serviços ao cidadão.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO ENTENDIMENTO DO CONTEXTO DO PROCESSO

[Grupo de benefício]

ESCOPO

1. Quais fatores críticos ou requisitos das entradas do processo devem ser atendidos? E das saídas?
2. Quais os limites do processo que podem ser alvos de melhoria? O que está fora do escopo

PROCESSO

3. O que funciona bem no processo?
4. Quais atividades agregam valor para o cliente? Quais atividades agregam valor para o negócio (são necessárias para o desenvolvimento do processo)? Quais atividades não geram nenhum valor?
5. Quais são os problemas conhecidos e gargalos do processo? Qual sua consequência?
6. Quais são as melhorias mais significativas que podem ser feitas no processo?
7. Existem modelos de referência, práticas do setor ou padrões de benchmarking conhecidos? Existem melhores práticas que possam ser incluídas?
8. Como e por quem o processo é monitorado? Quais as dimensões de indicadores são utilizadas (qualidade, conformidade, prazo, capacidade, produtividade, custo, flexibilidade)? Que informação é utilizada para a medição?
9. Com quais legislações, normas ou regras o processo deve ser conforme?
10. Quais os sistemas envolvidos? Quais suas restrições e oportunidades?