

|

RELATÓRIO DE MELHORIAS

ORGANIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE METODOLOGIA DO INSS DIGITAL – POLO FORTALEZA

Versão 2.0



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



Fortaleza, 25 de Outubro de 2018

REGISTRO DE REVISÕES			
Ver	Data	Descrição	Autores
1.0	16/10/2018	Primeira versão do documento	Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, Michael Carneiro Sampaio, Luis Eduardo Brandão Paiva, Diego Sampaio Vasconcelos Ramalho Lima
1.1	19/10/2018	Correções e ajustes da primeira versão do documento	Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, Ana Rita Pinheiro de Freitas, Michael Carneiro, Luis Eduardo Brandão Paiva, Diego Sampaio Vasconcelos Ramalho Lima
1.2	22/10/2018	Apontamentos no corpo do documento	Time do Projeto
1.3	24/10/2018	Apresentação e discussão com a equipe do INSS no Polo Fortaleza	Ana Rita Pinheiro de Freitas
2.0	25/10/2018	Correções e ajustes finais com a revisão dos fatores críticos de sucesso e propostas de melhoria de processos	Mônica Cavalcanti Sá de Abreu, Ana Rita Pinheiro de Freitas, Michael Carneiro, Luis Eduardo Brandão Paiva



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



Sumário

1. INTRODUÇÃO	51.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	61.2 TERMOS, DEFINIÇÕES, ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS	71.3 OBJETIVOS	81.3.1 Objetivo geral	81.3.2 Objetivos específicos	81.4 EQUIPE DE TRABALHO	81.5 ESTRUTURA DESTE DOCUMENTO	92. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS	113.						
	ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO DO PROJETO	143.1 ATIVIDADES PREPARATÓRIAS	143.2 VALIDAÇÃO DE PROCESSOS DA ÁREA FIM	143.3 CRONOANÁLISE DOS PROCESSOS DA ÁREA FIM	153.4 VALIDAÇÃO DAS REGRAS DE DECISÃO E NOTAÇÃO	173.5 VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS DA ÁREA MEIO	174. ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS DOS PROCESSOS	194.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO & INFRAESTRUTURA	194.1.1 Problemas com sistemas de informação	194.1.2 Problemas com a infraestrutura das APS	214.2 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS	274.2.1 Falhas nas documentações anexadas e nos requerimentos	274.2.2 Sugestões de melhorias de processos	284.3	
	GESTÃO DE PESSOAS	304.3.1 Problemas no sistema de pontuação e estabelecimento de metas	324.3.2 Sugestões de melhorias de processos	335. IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ DO PROBLEMA	365.1 Proposições de Planos de Ação	366. CONCLUSÃO	41ANEXO I – QUESTIONÁRIO	43 QUESTIONÁRIO ENTENDIMENTO DO CONTEXTO DO PROCESSO	43						

1. INTRODUÇÃO

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

As atividades realizadas no projeto ORGANIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE METODOLOGIA DO INSS DIGITAL – POLO FORTALEZA 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.

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 FORTALEZA realizou a validação e a cronoanálise dos processos modelados de concessão de benefícios em quatro APSs, localizadas na cidade de Fortaleza, bem como a aplicação de questionários de melhoria e levantamento de fatores de sucesso para o INSS Digital. Além destas atividades, o time de Fortaleza realizou também a validação dos processos-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>ACT</i>	Acordo de Cooperação Técnica
<i>APS</i>	Agência da Previdência Social
<i>CADPREV</i>	Sistema de Informações dos Regimes Públicos de 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>FEAAC</i>	Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
<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>NB</i>	Número de Benefício
<i>OL</i>	Órgão Local
<i>POP</i>	Procedimento Operacional Padrão
<i>PPAC</i>	Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria
<i>SAG</i>	Sistema de Agendamentos
<i>SAIS</i>	Seção de Administração de Informações de Segurados

<i>SIBE</i>	Sistema Integrado de Benefícios
<i>Sis</i>	Sistemas de Informação
<i>UFC</i>	Universidade Federal do Ceará

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar a metodologia de atendimento proposta pelo projeto INSS Digital.

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 do projeto INSS Digital;
- Validar os processos-meio (Orçamento Finanças e Logística);
- Propor melhorias no processo de implantação do INSS Digital.

1.4 EQUIPE DE TRABALHO

A equipe multidisciplinar de trabalho é constituída de uma Coordenadora, uma Pesquisadora Líder e oito Pesquisadores de Campo, de diversas áreas e formações, com conhecimentos e habilidades complementares (Quadro 1).

Quadro 1 – Equipe de trabalho no Projeto INSS Digital

Função	Identificação	Formação Acadêmica
Coordenador	Mônica Cavalcanti Sá de Abreu	Pós-Doutorado em Engenharia de Produção – University of Cambridge (UK)
Líder de equipe	Ana Rita Pinheiro de Freitas	Doutoranda em Administração e Controladoria – PPAC
Pesquisadores de Campo	Amanda Ferreira da Silva	Graduanda em Engenharia de Produção - UFC
	Diego Sampaio Vasconcelos Ramalho Lima	Mestre em Administração e Controladoria – PPAC
	João Felipe Barbosa Araripe Silva	Mestre em Administração e Controladoria – PPAC
	Johnatan Marlyn Ribeiro	Graduando em Engenharia de Produção - UFC
	Jorge Luiz Cardoso	Doutor em Engenharia e Ciências de Materiais - UFC
	Luis Eduardo Brandão Paiva	Doutorando em Administração e Controladoria – PPAC
	Matheus Vitor de Oliveira	Graduando em Finanças - UFC
	Michael Carneiro Sampaio	Graduando em Administração de Empresas -UFC

1.5 ESTRUTURA DESTE DOCUMENTO

Este documento tem como objetivo descrever o trabalho realizado nas APSs, Polo Digital e Gerência Executiva de Fortaleza, e apresenta a estratégia de execução do projeto, descrição das atividades realizadas, análise dos pontos críticos dos processos, identificação de causa raiz 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 Fortaleza;
- Capítulo 3 **ESTRATÉGIA DE EXECUÇÃO DO PROJETO**: descreve as estratégias utilizadas para a realização de cada atividade sob responsabilidade do Time de Fortaleza;
- 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 **IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ**: identifica, por meio do diagrama de causa e efeito, a causa raiz do problema “Ausência de um Padrão na Operação do INSS Digital” e propõe planos de ação para a resolução dos problemas;
- Capítulo 6 **CONCLUSÃO**: expõe as principais conclusões do projeto.

2. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS

O Projeto ORGANIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE METODOLOGIA DO INSS DIGITAL – POLO FORTALEZA 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 (e.g. área fim), os quais haviam sido mapeados pela equipe do IBICT juntamente com o INSS.

Quadro 2 – Cronograma das atividades realizadas no Polo Fortaleza

Atividade	Julho				Agosto				Setembro				Outubro			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Pré-projeto																
Adaptação na APS - Polo Digital																
Validação de Processos –Área Fim																
Cronoanálise na APS-Polo Digital																
Cronoanálise na APS-Damas																
Cronoanálise na APS-Aldeota																
Cronoanálise na APS-Jacarecanga																
Validações das DMNs																
Questionários de Melhoria																
Validação dos Processos – Área Meio na Gerência Executiva																
Elaboração do Relatório Final																
Apresentação do Relatório ao INSS																
Envio do Relatório ao IBICT																

Fonte: Elaborado a partir do trabalho realizado.

Durante a fase de pré-projeto foram realizados encontros com os pesquisadores para a explicação dos objetivos do projeto, bem como treinamento acerca de validação e cronoanálise de processos. Após o treinamento e estudo dos processos-fim, na primeira semana de agosto foi iniciada a fase de adaptação dos pesquisadores com os concessionários e com os processos na APS Polo Digital. Na semana seguinte, realizou-se uma reunião de alinhamento via videoconferência com o time de Brasília e foi iniciada a validação e cronoanálise dos processos da área-fim.

Os processos-fim foram validados pela Líder do Projeto e o time de pesquisadores de campo nas Agências da Previdência Social (APS) indicadas pelo gestor do projeto no INSS. Em seguida, foi realizada

a cronoanálise destes processos. Nestas APSs também foram aplicados os questionários de melhoria e foram validadas as regras de decisão e notação (*Decision Model and Notation - DMNs*), a saber:

- Agência da Previdência Social do Polo Digital
- Agência da Previdência Social da Aldeota
- Agência da Previdência Social de Jacarecanga
- Agência da Previdência Social de Damas

Posteriormente, os processos das áreas de Orçamento Finanças e Logística (e.g. área meio) foram mapeados pelo IBICT juntamente com o INSS. Finalmente, estes processos-meio foram validados pela Gerência Executiva do INSS, com a participação da Líder do Projeto e um time de cinco pesquisadores de campo.

Os resultados destas atividades estão apresentados no Quadro 3. No total foram realizadas 559 cronoanálises em 11 processos validados nas APSs e aprovados pelo IBICT. A concessão de benefícios relacionados com os processos “Salário Família” e “Trabalhador Avulso Portuário” não foram executados durante o período do projeto e por isto não ocorreu cronoanálise.

Seguindo a recomendação do IBICT, o “Processo de Atendimento” não teve cronoanálise. Todos os processos validados (que tinham DMNs) tiveram suas DMNs validadas (e.g. 9 validações ao total), e aplicados questionários de melhoria junto aos concessionários.

Quadro 3 – Quantitativo das atividades realizadas no Polo Fortaleza – Processos da área Fim

Processos da Área Fim Validados	Quantidade de cronoanálises	DMNs Validadas	Questionários de melhoria
Auxílio Doença	46	SIM	SIM
Auxílio Reclusão	33	SIM	SIM
Benefício de Prestação Continuada	45	-	SIM
Certidão de Tempo de Contribuição	49	-	SIM
Idade Rural	48	SIM	SIM
Idade Urbana	44	SIM	SIM
Pensão Alimentícia	1	-	SIM
Pensão por Morte	57	SIM	SIM
Processo de Atendimento	0	-	-
Salário Família	0	SIM	NÃO
Salário Maternidade	55	SIM	SIM
Tempo de Contribuição	53	SIM	SIM
Trabalhador Avulso Portuário	0	SIM	NÃO
Subprocesso: Realizar exigências cabíveis	128	-	SIM

TOTAL	559	9	11
--------------	------------	----------	-----------

Fonte: Elaborado a partir do trabalho realizado.

O Quadro 4 mostra o quantitativo de processos da área meio que foram validados na gerência executiva nas duas últimas semanas do projeto. Ressalta-se que todos os processos-meio disponibilizados pelo IBICT foram validados juntos aos servidores das áreas de orçamento, finanças, logística e engenharia. O único processo nesta etapa que não foi validado foi o processo de concessão de benefício por Hanseníase, pois os servidores não o realizavam.

Quadro 4 – Quantitativo das atividades realizadas no Polo Fortaleza - Processos 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
Concessão de benefício por Hanseníase	NÃO

Fonte: Elaborado a partir do trabalho realizado.

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.
- Em seguida, foi agendada uma reunião da Coordenadora e Líder do Projeto com o Gestor do Polo Fortaleza para repasse das informações e planejamento das atividades.
- O escopo do projeto e planejamento das atividades foram apresentados pela Coordenadora e Líder do projeto para o Gestor do Polo Fortaleza e para o Chefe de Serviço e Atendimento.
- Apresentação do projeto e dos pesquisadores de campo para a equipe de concessores do Polo Fortaleza pela Líder para repasse das informações sobre o projeto e planejamento das atividades.
- Apresentação dos processos da área fim pelos concessores aos pesquisadores.

3.2 VALIDAÇÃO DE PROCESSOS DA ÁREA FIM

- Uma das primeiras entregas do projeto pelo time de Fortaleza, referia-se à validação dos processos da área fim. Foi necessário verificar se o processo era realizado pelos concessores 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 concessores, foram aprovados pelo IBICT.

- Todas as validações de processos que podiam ser validados no Polo Digital foram realizadas de 13/08 a 17/08, a saber: aposentadoria por idade urbana, aposentadoria por idade rural, aposentadoria por tempo de contribuição ou especial, benefício de prestação continuada, pensão por morte, auxílio reclusão, certidão por tempo de contribuição, salário maternidade e trabalhador avulso portuário. Além desses processos, foi validado também o subprocesso “realizar exigências cabíveis”. Este subprocesso acontecia com elevada frequência nos processos da área fim. Os demais processos, que não eram realizados no Polo Digital, foram validados nas APS.
- Na semana seguinte, de 20/08 a 24/08, foi validado o processo de atendimento, pois este só foi disponibilizado para o time de Fortaleza no dia 16/08.
- Na semana posterior, de 27/08 a 31/08, foram validados mais dois processos na APS Damas (e.g. “Salário Família e “Auxílio Doença”). Na primeira semana de setembro, foi validado o último processo-fim na APS Aldeota (e.g. “Pensão Alimentícia”).
- É importante salientar que a validação aconteceu com a presença do máximo de concessores que foi possível reunir em cada uma das APSs e que o critério que foi utilizado para validar o processo era o conhecimento do concesso acerca deste. A equipe de pesquisadores de campo e a líder explicavam o desenho do processo e os concessores davam suas opiniões, concordando ou discordando ou acrescentando atividades. Algumas vezes aconteciam debates entre os concessores, pois alguns diziam que não conheciam determinado caminho do processo, enquanto outros afirmavam conhecer as atividades descritas.
- Ao final da validação dos processos, os concessores foram orientados que deveriam executar o processo de acordo com o que foi validado por eles. No entanto, cada concesso tinha sua maneira própria de executar suas atividades, e às vezes, não seguiam a ordem das atividades validadas.

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 da líder no Polo Digital, APS Damas, APS Jacarecanga e APS Aldeota.
- 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 concesso 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 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, que 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 é 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 a 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 ao 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 concessionários. Além dos bilhetinhos que os pesquisadores sempre deixavam, a pesquisadora Líder, ao final de cada semana, também deixava uma lista com os processos com exigência em cada APS, indicando o número e nome do processo, data da cronoanálise inicial, concessor e pesquisador que realizou a cronoanálise.
- Um aspecto desafiador na cronoanálise era o de identificar o exato momento da troca de atividade. Muitas vezes os concessionários esqueciam o passo a passo do fluxograma do processo validado e não executavam as atividades na ordem em que foram definidas. Era importante o auxílio do concessor, indicando quando havia finalizado determinada atividade. No início essa ajuda era fundamental, mas com o passar do tempo, os pesquisadores de campo se acostumaram, e então ficou mais fácil identificar o exato momento da troca de atividade.

3.4 VALIDAÇÃO DAS REGRAS DE DECISÃO E NOTAÇÃO

- As regras de decisão e notação (*Decision Model and Notation – DMN*) foram validadas nas APS em que os processos foram validados. Desse modo, a maioria das DMN foi validada no Polo Digital na primeira semana de outubro. Apenas dois processos tiveram a validação de suas DMNs na APS Damas na última semana de agosto, pois a validação destes ocorreu lá.
- A validação das DMNs, de forma semelhante a validação dos processos, ocorreu em reunião com o maior número de concessionários disponíveis em cada APS. No Polo Digital participaram da validação oito concessionários e na APS Damas cinco concessionários. As tabelas foram transformadas em forma de texto para melhor compreensão dos concessionários.
- As regras de negócio que precisavam ser validadas foram impressas, e os concessionários foram respondendo se estavam corretas ou não, e quando tinham dúvidas consultavam a legislação.
- Os concessionários acharam interessante haver um arquivo com todas as possibilidades de deferimento e indeferimento dos processos.
- Após a validação das DMNs pelos concessionários, as planilhas de validação eram atualizadas no drive com as observações dos concessionários e ajustadas caso fosse necessário.
- Foram validadas todas as DMNs dos processos que haviam sido validados.

3.5 VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS DA ÁREA MEIO

- A validação dos processos da área meio ocorreu nas últimas duas semanas de outubro.
- Primeiramente, a pesquisadora Líder se reuniu com a Chefe Serviço de Administração na Gerência Executiva do INSS, em Fortaleza, 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 Gerência Executiva, coordenado pela Chefe do Serviço de Administração, foi de extrema importância para a realização da validação dos processos-meio. Foi disponibilizada sala de aula e auditório com uso de data show durante todos os dias de validação dos processos da área meio.

- Participaram da validação dos processos servidores das áreas de orçamento, finanças, logística e engenharia. Todos foram extremamente ativos, interessados e comprometidos nas validações.
- Foi possível validar todos os processos da área meio disponibilizados pelo IBICT. O único processo que não foi validado nesta etapa foi o de concessão de benefício por Hanseníase, pois os servidores o desconheciam.
- Após a validação dos processos com os servidores, foram realizados os ajustes necessários no fluxograma através do arquivo no Bizagi e foi acrescentado ainda no manual destes processos as observações sobre as alterações no fluxograma solicitadas pelos servidores

4. ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS DOS PROCESSOS

O roteiro de perguntas (Anexo I) foi apresentado e discutido com os concessionários 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 25 concessionários e foram obtidas respostas de todos os processos validados.

4.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO & INFRAESTRUTURA

4.1.1 Problemas com sistemas de informação

Os principais sistemas 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:

GET: É um sistema novo e apresenta constantes atualizações na tentativa de melhorar a usabilidade do sistema, porém, algumas atualizações não estão sendo percebidas pelos concessionários como um fator diferencial. Todavia, ainda restam alguns problemas que os concessionários costumam relatar no dia a dia de trabalho, como o fato de o GET expirar rapidamente durante as atividades. Essa expiração não é possível de ser observada logo quando acontece, fazendo que os concessionários digitem ou anexem suas atividades e só após tentar salvá-las o GET revela que já estava expirado. Como consequência, os concessionários têm que procurar novamente o processo para reabrir e assim realizar a digitação ou anexação de documentos.

Outro problema relatado com o GET é sobre a digitação no sistema. O GET junta as palavras, e isto faz com que o concessionário perca algum tempo com as correções. Ademais, o sistema necessita melhorar no tocante a informar e deixar explícito sobre o status da exigência e dos subprocessos. Foram frequentes as reclamações sobre a dificuldade de identificação.

Prisma: É um sistema com uma interface mais antiga. Foi relatado que há certa instabilidade e uma rápida expiração, assim como o GET, porém com mais um detalhe agravante, pois é necessário sempre refazer o login no Prisma.

O sistema de digitação também apresenta uma má usabilidade, visto que atrasa o trabalho do concessor, pois quando este tem que escrever algo no programa e erra, é necessário apagar até o ponto onde se encontra o erro e escrever tudo novamente.

Há problemas operacionais que aumentam o tempo para a análise do benefício como a Data de Entrada de Requerimento (DER) não ser migrada para o Prisma. O problema torna-se maior porque os concessionários que não têm status de gerente, não conseguem mudar a DER. Para concluir o processo, contatam o gerente para que essa mudança seja realizada. Outro fator que não é migrado, envolve o período de seguro-defeso que necessita ser digitado. Foi relatado também que, períodos homologados anteriormente precisam ser homologados novamente, e isto aumenta o tempo do processo.

Outro fato é que no processo digital é necessário informar o Órgão Local (OL) mantenedor que, muitas vezes, não está cadastrado, demandando tempo para sua consulta. Também, ocorrem erros de migração da base local para a base digital.

Por ser um sistema vinculado a um OL, impossibilita a verificação de processos de outras APSs no sistema. Foi relatado que o Prisma não emite alguns documentos essenciais como a CTC, por exemplo, necessitando outro sistema para a emissão, sem haver, ainda, uma assinatura digital que comprove quem fez aquele deferimento ou indeferimento.

CNIS: A atualização de dados é uma das etapas que mais demora, muitas vezes devido ao fato que os dados dos segurados que estão cadastrados no CNIS podem estar errados, fazendo com que o concessor tenha que recadastrar os dados da forma correta ou realizar exigência solicitando os documentos necessários. Além disso, às vezes, há a impossibilidade de realizar cadastro porque não há uma verificação de documentos pelos servidores/estagiários do protocolo.

Outro problema frequente no CNIS é de que nem todo requerente tem e-mail para ser notificado sobre os status dos processos. No requerimento, é comum os beneficiários não deixarem telefone de contato ou e-mail, fato que impede o concessor de entrar em contato com o segurado caso haja algum contratempo no processo. Não é ressaltada a importância da entrega de ao menos um contato ativo na solicitação do benefício pelo requerente, dado a enorme quantidade de indeferimentos por falta de comunicação do concessor com o requerente. Uma das principais queixas dos concessionários expõe acerca da não obrigatoriedade de um e-mail ativo e o não acompanhamento digital dos segurados.

Foi relatado que o CNIS não é amigável como no caso de inclusão de microfichas em que há uma perda de tempo marcando cada microficha individualmente.

SIBE: Foi relatado que o SIBE é um sistema pouco resolutivo e prático, não tem teclas de atalhos, e isto faz com que seja necessário repetir todo o processo para alterar alguns dados.

Assim como o Prisma, o SIBE não migra a DER do benefício e é vinculado a um OL, que impossibilita o servidor analisar o requerimento fora da abrangência de sua APS. Outro fato exposto pelos concessionários foi o sistema não importar o NB anterior do requerente.

SAG: Pouco foi relatado sobre o SAG, porém o único problema exposto foi em relação à impossibilidade de avisar que a exigência do parceiro foi cumprida no SAG.

Integração dos sistemas: A quantidade e falta de integração entre os sistemas foi um ponto bastante criticado pelos concessionários. Foi relatado pelos concessionários que há uma necessidade de ampliação e unificação com as diversas bases de dados dos órgãos públicos para melhorar a pesquisa, e conseqüentemente, a análise do benefício. Os concessionários relataram que seria melhor o acesso ao CADPREV a todos os servidores, ao invés de consultar, constantemente, o SAIS (Serviço localizado na GEX).

Há uma falta de comunicação entre os sistemas internos do INSS (GET, Prisma, CNIS, Plenus e SIBE), o que implica um aumento no tempo de concessão do benefício. Por exemplo, é necessário digitar a mesma exigência tanto no Prisma quanto no GET.

Os concessionários ressaltaram ainda a necessidade de uma maior agilidade por parte da Dataprev na resolução dos problemas de sistemas, alguns até apontaram como sugestão a rescisão do contrato com a Dataprev e contratação da SERPRO.

Exigências, requerimentos e formulários: Alguns fatos mais gerais foram expostos pelos concessionários, tais como: a questão de ter que esperar o prazo de 30 dias para se cumprir a exigência, da data de exigência, quando o segurado a cumpre parcialmente. Foi apontada a dificuldade com requerimentos feitos em canais remotos e o seu acompanhamento. A dificuldade com a identificação e a relação do requerente em benefícios que há instituidor. Além disso, apontaram que o formulário de análise especial não é prático.

4.1.2 Problemas com a infraestrutura das APS

Observam-se infraestruturas distintas entre as agências. Algumas APS têm um espaço maior, por exemplo, o Polo Digital e a APS Aldeota apresentam uma sala ampla e bem segmentada. Por outro lado, a APS Jacarecanga e a APS Damas possuem salas bem menores e comportam 5 (cinco) servidores de forma apertada. Na APS Damas, há ainda um número reduzido de computadores, exigindo que os concessionários se revezem nos expedientes de trabalho para ocupar uma estação de trabalho (composta por um computador com dois monitores).

Os principais problemas de infraestrutura relatados pelos concessionários dizem respeito a velocidade da internet e desempenho dos computadores. Os concessionários relataram que a velocidade da internet se assemelha com velocidade de internet discada. Nas APS visitadas a velocidade da internet era de cerca

de 1,26Mbytes. Foi relatado pelos concessionários que esta realidade é ainda pior em algumas APS do interior do Estado do Ceará, em que muitos servidores se sentem impelidos a baixar os processos em casa, em virtude da perda de tempo que existe com uma internet lenta na APS. Observou-se, ainda, oscilação no funcionamento dos SIs e da conexão da internet, os quais geram tempo ocioso para os concessionários.

Em relação ao desempenho dos computadores, verificou-se alguns problemas em algumas máquinas, tais como: demora para ligar ou falhas nas telas. A ausência de manutenções dos computadores também foi citada como um empecilho para a realização dos processos de concessão dos benefícios. Foram relatados a existência de mouses com defeitos, telas que não funcionam bem, computadores lentos (nesse caso, a máquina e não o sistema do INSS) e dificuldades na reposição de peças e equipamentos. Os concessionários relataram ainda que a idade dos computadores que eles utilizam é de cerca de 10 anos. Alguns servidores relataram casos em que concessionários em outras agências (principalmente do interior) tiveram que trazer de casa equipamentos como teclado e mouse para executar suas atividades nas APSs.

Foi exposto, também pelos concessionários, uma necessidade de haver uma máquina de autoatendimento para os requerentes que queiram realizar pequenos serviços, tais como extrato de contribuições. Dessa forma, não precisaria “ocupar” um concessionário com atividades que, segundo eles, não se referem à concessão de benefícios e não estão contabilizadas em seu tempo de trabalho.

4.1.3 Sugestões de melhorias de processos

Diversas melhorias foram sugeridas pelos concessionários. Para o sistema GET, os concessionários afirmam que seria necessário um melhor sistema de identificação e aviso nas exigências e subprocessos. Por exemplo, usar cores diferentes para um processo com “exigência respondida” ou com a “perícia feita”. É necessário melhorar a comunicação com os concessionários quando houver necessidade de atualização dos SIs.

Outras modificações sugeridas no GET envolvem: ampliar o “tempo de expiração”, de acordo com tempo padrão do processo, e melhorar o sistema de digitação deixando-o mais prático e sem erros.

No Sistema Prisma, é necessário assegurar estabilidade do sistema e aumentar o tempo de expiração, assim evitando que o concessionário faça o *login* 2 ou 3 vezes durante o processo. Por ser um *software* antigo é possível que a revisão e atualização do sistema de digitação não seja possível, porém foi algo colocado como melhoria pelos concessionários.

Foi apontada a necessidade de migração de período do seguro-defeso, e não ter que homologar novamente. Além disso, foi apontado como essencial para a redução do tempo e praticidade a DER ser migrada automaticamente no Prisma, e ter no banco de dados do Prisma todas as OLS mantenedores. Se possível, seria uma redução no tempo de análise de um processo se os concessionários sem status de gerência tivessem a possibilidade de mudar a DER.

Foi evidenciado que o Prisma deveria emitir documentos como a CTC e ainda, depois de deferido algum processo, ter uma assinatura digital. É pedido pelos concessionores a chance de rever processos de outras APSs no Prisma, medida essa impossível, nesse momento, pelo fato de estar relacionado apenas ao Órgão Local (OL) mantenedor. Foi pedido pelos concessionores a chance de rever processos de outras APSs no Prisma.

Em relação ao CNIS, é necessário que os concessionores sempre o atualizem e tenham atenção com os dados para evitar demora em um processo com o mesmo requerente no futuro. Os concessionores colocaram como melhoria que uma parte das atualizações seja realizada anteriormente pelos servidores/estagiários do protocolo.

Ademais, é necessário deixar o CNIS o mais prático possível como no caso de inclusão de microfichas, dando a possibilidade de o conessor adicionar todas de uma vez.

O SIBE, como é um dos SIs mais criticados, precisa ser atualizado para tornar-se mais prático. É visto como uma melhoria a possibilidade de importar o NB anterior para a composição do grupo familiar no novo benefício solicitado.

Além disso, são necessárias as mesmas melhorias especificadas sobre o Prisma, sobre migração automática da DER e aumentar a abrangência de pesquisa que é impedida pelo OL.

No SAG foi colocado como proposta de melhoria os servidores poderem avisar por esse sistema que a exigência foi cumprida.

Outro ponto relatado pelos concessionores foi sobre a necessidade de fornecer mais acesso a base de dados, acesso ao CADPREV, por exemplo, e maior acesso aos bancos de dados de todos entes públicos. Os concessionores defenderam ainda a importância de buscar uma melhor integração dos sistemas, talvez com um sistema único funcional ou com atualizações efetivas nos Sistemas de Informação. O fato de existir retrabalho ao ter que digitar a exigência duas vezes em sistemas diferentes necessita ser revisado. Uma sugestão foi realizar a digitação em um sistema e a migração automática ao outro.

Em relação a fatores internos dos sistemas como exigências, requerimentos e formulários, os concessionores colocaram como melhoria a possibilidade de atender à exigência assim que o requerente à atenda parcialmente antes dos 30 dias da data que a exigência foi realizada. Os requerimentos protocolados em canais remotos deveriam ser obrigatoriamente vinculados ao acompanhamento remoto, seja pelo “135” ou “Meu INSS”. Foi relatado que necessita um formulário de análise especial mais prático.

Em relação ao requerimento, é necessária uma pergunta que relacione o requerente com o instituidor em processos como pensão por morte e auxílio reclusão, pois evita o tempo de procura do conessor para encontrar a relação entre o requerente e o instituidor.

Em relação aos equipamentos, observa-se a necessidade de definir um programa de manutenção corretiva fora do horário de serviço dos servidores. É necessário ter melhores estruturas de espaço físico em algumas APSs, investimentos em novos equipamentos para as salas de concessão e possibilitar o acesso ao aplicativo “Meu INSS” também para IOS, e não apenas Android. Aumentar o número de

funcionalidades para o Meu INSS, como por exemplo, alterar endereço. E disponibilizar atendente virtual, máquinas de autoatendimento para o setor de protocolo para pequenas atividades como extrato do CNIS e melhorar a qualidade (velocidade) da internet.

O Quadro 5 apresenta uma síntese dos principais problemas levantados com Sistemas de Informação e infraestrutura, com as respectivas propostas de melhoria.

Quadro 5 – Problemas identificados nos Sistemas de Informação e na infraestrutura, com as propostas de melhorias

Categoria	Problemas Identificados	Propostas de Melhorias
GET	Dificuldade com identificação do status da exigência e dos subprocessos.	Um melhor sistema de identificação e aviso nas exigências e subprocessos.
	Rápida expiração do sistema.	Aumentar o tempo de expiração do GET de acordo com o tempo padrão do processo.
	Problemas com inserção de texto.	Melhorar sistema de digitação de texto no GET.
PRISMA	Instabilidade e rápida expiração.	Aumentar tempo de expiração e assegurar a estabilidade.
	Sistema de digitação antigo.	Possibilidade de rever o sistema de digitação do Prisma.
	OLs não cadastradas e erros de migração da base local para a digital.	Cadastrar todas os OL mantenedores no Prisma.
	DER não é importada para o Prisma, e possibilidade de mudança apenas para gerentes.	Importação automática da Data de Entrada de requerimento ao Prisma.
	Não emissão do CTC e ausência de assinatura digital.	Emissão de CTC pelo Prisma com assinatura digital.
	O Período homologado anteriormente, precisa ser homologado de novo.	Migração de período já homologado automaticamente para o Prisma.
	O Período de seguro-defeso não vai automaticamente ao Prisma.	Migração do período de segura-defeso automaticamente para o Prisma.
	Não possibilidade de verificar processos de outras agências no Prisma.	Disponibilização mais ampla da consulta de benefícios do Prisma.
CNIS	Atualização demorada devido a dados do CNIS errados.	Conscientização para evitar erros de cadastros no CNIS.
	Não cadastramento do e-mail do requerente.	Incluir alerta da falta do e-mail do requerente durante o cadastro.
	Estagiários do protocolo não conferem todos os documentos apresentados.	Proceder a atualização de dados no CNIS previamente ou quando há o preenchimento do requerimento.
	CNIS não amigável na inclusão de microfichas.	Em um caso de inclusão de microfichas, ao invés de ter que marcar uma por uma, poderia ter um meio de marcar todas.

SIBE	SIBE não é prático, não apresenta teclas de atalhos.	Realizar atualizações no SIBE para deixá-lo mais prático.
	SIBE não migra a DER do benefício.	Importação automática da DER.
	SIBE possui acesso local (vinculado a um OL). Dificultando análise mais abrangente.	Criar mecanismos para que a vinculação a um OL, não dificulte a análise abrangente do concessor.
	Não é possível importar o NB anterior do requerente.	Haver a possibilidade de importação dentro do SIBE do NB anterior para composição do grupo familiar no novo benefício solicitado.
SAG	Não há um ícone no sistema SAG para os pares cumprirem a exigência.	Criação de ferramenta dentro do SAG para avisar que o requerente cumpriu a exigência solicitada.

Quadro 5 – Continuação

Categoria	Problemas Identificados	Propostas de Melhorias
Integração de sistemas	Agências não possuem acesso ao CADPREV, tendo que consultar o SAIS.	Possibilidade de fornecimento do acesso ao CADPREV aos concessionários.
	Maior acesso a informação disponível em outras bases de dados para facilitar a concessão dos benefícios	Necessidade de unificação das bases de dados de órgãos públicos.
	Falta de comunicação entre sistemas (GET, Prisma, CNIS, Plenus e SIBE).	Busca contínua de melhor integração dos sistemas.
	A exigência tem que ser digitada 2 vezes (Prisma e GET).	Digitação da exigência em apenas um sistema, depois migração automática ao outro.
Exigências, requerimentos e formulários.	Aguardar o prazo de 30 dias, quando o segurado cumpre parcialmente a exigência.	Possibilidade de atender à exigência assim que o requerente a atende parcialmente.
	Dificuldade com requerimentos protocolados em canais remotos.	Os requerimentos protocolados através dos canais remotos deveriam ser obrigatoriamente vinculados ao acompanhamento remoto.
	Dificuldade com identificação do requerente em benefícios que há instituidor.	Incluir em alguma fase do requerimento uma pergunta sobre relação (mãe, filho, cônjuge, etc.) do requerente com o instituidor.
	Formulário de análise especial não prático.	Melhorar o formulário de análise de atividade especial.
Equipamentos	Problemas com computadores, conexão, peças e acessórios.	Investimento na compra de equipamentos mais modernos, melhoria da rede e dos sistemas.
	Falta de manutenção nos computadores	Manutenção preventiva fora do horário de serviço.
	Diferentes infraestruturas de trabalho nas APS criam gargalos.	Padronização das condições de trabalho para todos os servidores (computadores completos com 2 telas, máquinas modernas e internet rápida).
	Necessidade de máquina de autoatendimento.	Máquinas de autoatendimento para pequenas atividades como extrato de CNIS e extrato de consignação.

Fonte: Elaborado a partir do trabalho realizado.

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.

4.2.1 Falhas nas documentações anexadas e nos requerimentos

A digitalização dos documentos foi um dos problemas mais recorrentes relatados pelos concessionários. Não é seguido efetivamente um padrão para a digitalização de documentos. Algumas digitalizações cortam partes dos documentos, apresentam as páginas das carteiras de trabalho fora da ordem cronológica ou a inclusão de uma face do documento sem o verso. Anexos que não têm uma ordem definida levam o concessionário a demorar mais tempo para realizar a análise completa da documentação. A má qualidade das cópias digitalizadas não permite a conferência de dados importantes dos segurados, como, por exemplo, os números de documentos. Os concessionários registraram também a ocorrência de cópias digitalizadas no lugar dos documentos originais.

Os erros de digitalização, podem ser cometidos por servidores/estagiários do INSS ou advogados, que são responsáveis pela digitalização dos documentos do segurado. Dentre tais falhas, destacam-se:

- **Documentação incompleta:** ocorre quando um determinado documento que deveria estar presente para a concessão do benefício não foi anexado ao processo. Os documentos são digitalizados por estagiários que não conhecem o processo de concessão do benefício, para colocar os documentos em ordem correta para facilitar a análise do processo.
- **Declaração sindical** não assinada e não carimbada pelo presidente do sindicato: Este erro é bastante comum e acarreta demora na análise do processo. O requerente não é informado de que todas as folhas de declaração sindical devem conter o carimbo e a assinatura do presidente do sindicato.
- **Carteira de trabalho não digitalizada corretamente:** A carteira de trabalho do segurado deve estar digitalizada em todas as suas folhas. Caso contrário, o concessionário precisa abrir uma exigência, atrasando a concessão do benefício.

Às vezes, o setor de protocolo não consegue orientar o segurado quanto à documentação básica porque pode gerar filas no atendimento. Contudo, a ausência de um *checklist* de conferência dos documentos necessários, acaba dilatando o tempo total de análise do requerimento.

Os concessionários relataram a necessidade de padronizar a forma de nomear e fazer *upload* dos documentos. Atualmente não há um padrão para analisar os processos de concessão de benefícios.

Também sentem a necessidade de ter uma sistemática continuada de treinamentos e reciclagem dos conhecimentos. Os serviços são realizados pela prática do dia a dia, com a troca de conhecimento entre os servidores do INSS.

Uma outra questão relatada com bastante frequência pelos concessionários envolve a necessidade de ampliação e unificação de informações entre todos os entes e órgãos da federação, aumentando o âmbito de pesquisas.

4.2.2 Sugestões de melhorias de processos

É necessário seguir o padrão para a digitalização dos documentos, muitos documentos chegam sem a nitidez necessária e os concessionários tentam buscar informações por outros meios, tais como: internet e ligação telefônica, apesar de nem sempre terem acesso a esses meios, e quando isso ocorre, os concessionários emitem exigência. A busca por informação ou a abertura de exigência amplia o tempo para conclusão do processo de concessão do benefício.

Para facilitar a apresentação da documentação pelo beneficiário, sugere-se a criação de um *checklist* onde são apontados todos os documentos necessários na concessão do benefício. Os documentos devem ser escaneados com qualidade, autenticados e checados pelo setor de protocolo.

Outra melhoria seria estabelecer modelo padrão nacional para casos em que os requerentes não podem ou não querem cumprir exigência, acelerando o trâmite processual. A Gerência Executiva em Fortaleza adotou modelo local, prática que poderia ser estendida a nível nacional.

O uso de fluxogramas é interessante para facilitar e agilizar o processo, mas necessita de treinamentos de capacitação que ensinem e estimulem o entendimento da ordem das atividades, além de treinar com exercícios de aplicação.

Também poderia ser criado um manual com as instruções que devem ser seguidas pelos concessionários e os riscos de fraudes na concessão de benefícios.

Outra melhoria seria estimular a consciência do servidor de que independente do processo ser deferido ou não, eles necessitam atualizar completamente o cadastro no CNIS, pois a execução desta tarefa poupa retrabalho em uma futura solicitação do requerente.

Processos como “Pensão Por Morte” e “Auxílio Reclusão” poderiam ter a análise facilitada se o ato de requerer o benefício, fosse, obrigatoriamente, acompanhado de um pequeno relatório dizendo para quem vai ser concedido o benefício, pois os concessionários ao baixarem o PDF no GET, além de analisar se a documentação está completa, ainda tem que “adivinhar” para quem será concedido o benefício, e isso é um entrave no tempo de análise.

O Quadro 6 apresenta uma síntese dos principais problemas levantados com a padronização dos processos, com as respectivas propostas de melhoria.

Quadro 6 – Problemas identificados na padronização dos processos com as respectivas propostas de melhorias

Categorias	Problemas Identificados	Propostas de Melhorias
Digitalização	A digitalização em qualidade ruim e fora de ordem dificulta a análise. Apesar de haver um modelo padrão, esses não seguem., provocando desorganização na realização dos processos	Conhecimento sobre o benefício por parte do responsável pela digitalização, para organizar os documentos em ordem correta para facilitar a análise.
	Documentos mal escaneados oriundos dos processos vindos de ACT (Acordo de Cooperação Técnica).	Estabelecer em normativo padrão mínimo de qualidade dos documentos digitalizados para os parceiros.
Padrões Operacionais	Não há a exigência de seguir um fluxo padrão para a concessão dos benefícios, havendo divergência na organização e realização dos processos.	Uso de fluxogramas para facilitar e agilizar o processo e treinamentos de capacitação para seguir o fluxo com exercícios de aplicação fictícios.
	Ausência de conferência dos documentos do requerente.	<i>Checklist</i> dos documentos no ato do requerimento e petição do segurado quando houver alguma particularidade em relação a algum período.
	Os estagiários do setor de protocolo desconhecem os documentos necessários para cada serviço.	Possibilidade de dar mais autonomia e treinamento para o setor de protocolo.
	Ausência de indicação para quem será concedido o benefício de “Pensão Por Morte” e “Auxílio Reclusão.	Um pequeno relatório dizendo para quem vai ser concedido o benefício.
	Há casos em que os concessionários não atualizam os dados cadastrais,	Monitoramento e orientação pela gerência se todos os concessionários estão sempre

Atualização de Cadastro	principalmente quando o requerimento de benefício é negado.	atualizando os dados independente do resultado de conclusão do processo.
	Necessidade de unificação do banco de dados dos órgãos públicos, para acesso à informações que facilitarão o processo de análise dos benefícios.	Ampliação e unificação de informações entre todos os entes e órgãos da federação

Fonte: Elaborado a partir do trabalho realizado.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS

A última categoria analisada, Gestão de Pessoas, está relacionada a todas as situações que envolvem o fator humano no ambiente de trabalho, a saber: comunicação interna e externa, metas, ergonomia, treinamento e capacitação. O Quadro 7 apresenta uma síntese do perfil dos concessionários das APSs avaliadas.

Quadro 7 – Perfil dos concessionários das APSs avaliadas

APS	Número de Concessionários	Idade Média (anos)	Tempo de INSS (Anos)	Tempo na Área (anos)
Aldeota	14	54,4	25,9	13,4
Polo Digital	14*	38,4	13	4
Damas	10	50,3	22,4	13,1
Jacarecanga	6	48	16,7	8,1
Total	44	47,8	19,8	9,6

Fonte: Dados da Pesquisa.

*Entre fixos e itinerantes (7 fixos)

No total, a pesquisa realizada pelo time de Fortaleza envolveu 44 concessionários, além de outros servidores distribuídos nas quatro APS (Aldeota, Polo Digital, Damas e Jacarecanga). Das APSs analisadas, a APS

Jacarecanga é a que tem o menor número de concessionários no INSS Digital (5). A idade média dos concessionários analisados é em torno de 48 anos, o tempo médio de INSS foi de 20 anos e 10 anos na área de concessão de benefícios.

Além disso, a familiaridade com o uso de tecnologias digitais se mostrou semelhante entre as APS analisadas. Por exemplo, a APS Jacarecanga apresentou apenas um concessionário que se considerou com um nível baixo de familiaridade com a tecnologia, este que já se encontra mais perto de se aposentar e não se julga tão apto aos sistemas do INSS Digital. Por outro lado, outros concessionários, nessa mesma APS, que são mais novos, consideraram-se mais familiarizados com a tecnologia, preferindo o INSS Digital ao invés do físico. Assim como o exemplo elucidado, esse comportamento se manifestou recorrentemente entre as APS analisadas, com os concessionários mais novos e mais familiarizados com a tecnologia preferindo o meio digital ao físico. De uma forma geral, os concessionários consultados se intitularam com boa familiaridade com tecnologia.

Existem, ainda, habilidades distintas no manuseio dos sistemas e do computador em si. Além da não familiaridade com alguns processos. Os concessionários relataram que não percebem uma preocupação do INSS em “reciclar” ou “requalificar” os servidores, pois, muitas vezes, os concessionários têm que aprender sozinhos, sem treinamento técnico proporcionado pelo INSS. Desta forma, muitos concessionários, sobretudo, aqueles que têm mais anos de trabalho e são menos familiarizados com a tecnologia e, conseqüentemente, com o meio digital, se reportam aos mais novos, para ajudá-los na análise e avaliação dos processos. Os concessionários destacaram, ainda que, quando existem capacitações, estas costumam ser mais motivacionais que propriamente técnicas.

Outra observação recorrente é o acúmulo de processos que chegam nas APSs, uma vez que a quantidade de servidores é muito inferior a demanda de processos para serem analisados. Diante disso, o tempo padrão atual para a análise dos processos é considerado insuficiente pelos concessionários, pois cada processo tem suas particularidades e, em sua maioria, levam mais tempo do que o preestabelecido. Os concessionários se sentem estressados, desmotivados e, muitas vezes, insatisfeitos com a quantidade de processos impostos pelo INSS.

Sobre o volume de processos disponibilizados na “caixa” dos concessionários, alguns relataram que o grande número de processos os deixam apreensivos e às vezes até doentes, com a sensação de que não estão conseguindo concluir suas tarefas.

Foi observado, ainda, um problema causado pela ausência dos médicos na perícia. Alguns deles faltam e só avisam no mesmo dia, então, muitos requerentes se deslocam de sua cidade e se deparam com a falta de médicos. Concessionários avisam de 30 em 30 minutos que certo médico havia faltado naquele período, para que as pessoas não esperem na fila e que a remarcação fosse imediatamente realizada. No entanto, muitas pessoas chegam entre os avisos e, então, esperam na fila. Quando eram chamados pela senha, descobriam que o médico havia faltado, e isto causava bastante transtorno entre os requerentes e os concessionários. Dessa forma, uma comunicação interna e externa eficiente, certamente,

evitaria esses transtornos, beneficiando os servidores do INSS e, conseqüentemente, a população como um todo.

4.3.1 Problemas no sistema de pontuação e estabelecimento de metas

A padronização dos processos; capacitação dos concessionários; 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.

Os concessionários relataram que as metas são incompatíveis com a carga de trabalho, até mesmo para os servidores que trabalham exclusivamente na habilitação (Polo Digital). O Sistema de Pontos é muito criticado, devido à inconsistência no critério de pontuação, que inviabiliza, muitas vezes, o concessionário de atingir suas metas. Tal crítica vem do fato de que o sistema não leva em conta as particularidades de cada processo e de que este apresenta uma incoerência entre o tempo que leva para finalizar o processo e o número de pontos que tal processo concede. É importante destacar, ainda, que o Sistema Pontos envia a escolha dos processos por parte dos concessionários. Pela pressão por metas a serem concluídas, muitos processos que estão em uma situação de prioridade (data de vencimento próxima) são atrasados, porque não dão uma quantidade de pontos suficiente.

Um outro aspecto reclamado pelos concessionários 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 já foram lançados na caixa dos concessionários com prazo vencido, ou seja, “em vermelho”, lotando a caixa de entrada, e pressionando ainda mais os concessionários. O sistema de pontos é tratado pelos concessionários como “impossível” de ser atingido, pois o tempo hoje estabelecido não condiz com a realidade de execução. 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).

A pontuação que os concessionários precisam atingir diariamente no GET (e.g. 300 pontos) equivale a cerca de 5 processos por dia. Foram relatados que existem processos que os concessionários dão preferência por possuírem um maior tempo médio no GET. Por exemplo, o processo de “idade rural” (e.g. tempo médio de 60 minutos) quando comparado com o salário maternidade (e.g. tempo médio de 30 minutos). Essa diferença no tempo de execução faz com que alguns concessionários evitem o salário maternidade, por conta da meta do tempo preestabelecido no GET. Ademais, nas respostas que os concessionários enviam quanto ao deferimento, indeferimento ou exigências cabíveis não é seguido um padrão. Alguns concessionários se reportam às leis, pautam bem as respostas; e outros dão respostas vagas, sem muitas explicações ou sustentações legais.

Outro ponto, considerado um grande problema para os concessionários, é o fato de que as mesas e cadeiras não são adequadas ao desempenho das atividades laborais. Em algumas APS, concessionários improvisam meios ergométricos, colocando, por exemplo, caixas embaixo do monitor para que este fique no tamanho ideal para a sua visão. Além disso, algumas cadeiras e mesas eram mais “velhas” e “desgastadas” do que outras, e isto pode gerar doenças, desconforto e mal-estar no ambiente de trabalho. Também, o INSS não tem um número de servidores compatível com a necessidade de análise, visto que a quantidade de processos é muito superior a quantidade de concessionários, o que causa uma sobrecarga de processos.

Além disso, os concessionários reclamam que há um clima organizacional mais voltado para a produtividade (e.g. quantidade de processos diários que os concessionários precisam realizar) do que para o bem-estar, saúde organizacional, qualidade de vida no trabalho e preocupação com a satisfação dos servidores.

Outro fator relacionado à Gestão de Pessoas se refere a comunicação interna e externa, pois os beneficiários, muitas vezes, informam telefones de contato que não atendem ou não existem, ou não informam nenhum meio de contato. A comunicação com o segurado não ocorre a contento, haja vista que a maioria dos beneficiários não disponibilizam e-mail, dado que deveria ser obrigatório, para facilitar a comunicação em relação ao trâmite do processo.

O uso de siglas e tecnicidade na realização da exigência pode dificultar a compreensão pelo segurado dos documentos que devem ser apresentados. Os segurados também não informam qual a APS mais próxima, e isto gera mais tempo para o concessionário na análise do processo, pois tem que procurar qual a APS mais próxima do requerente.

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 o 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 que os concessionários possam realizar cursos durante o período de trabalho. Utilizar o ambiente virtual de aprendizagem através de informações e capacitações sobre a concessão de processos, em especial os não muito frequentes, como salário família, processo de atendimento e pensão alimentícia.

A grande quantidade de informações e legislação para a concessão do benefício reduz a produtividade dos concessionários e, conseqüentemente, amplia a quantidade de processos pendentes. Os concessionários expõem que hoje é inviável em virtude do volume de processos para analisarem.

Em relação aos treinamentos é importante incentivar a qualificação profissional do servidor através de adicional de qualificação e licença remunerada de 30 dias por ano para a realização de cursos ligados a atividade exercida (INSS) devidamente comprovados. Sobre as recorrentes atualizações da legislação e grande quantidade de informações, os concessionários relataram que estas diminuem a produtividade, necessitando de tempo de estudo, e conseqüentemente, ampliam a quantidade de processos pendentes.

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) facilite o trabalho dos servidores, gerando impacto positivo no ambiente laboral, na qualidade de vida no trabalho e na satisfação do servidor.

A distribuição dos processos pelo motor deveria seguir a lógica do grau de afinidade do concessionário com os processos. Desta forma, evita-se que o concessionário não saiba como proceder na habilitação e tenha que tirar dúvidas com outro concessionário (na maioria das vezes, este é o procedimento adotado). A especialização dos concessionários em processos com elevada demanda aumenta a produtividade. A aleatoriedade na distribuição de processos diminui a produtividade da APS, porque concessionários terão de lidar um processo que não estão familiarizados.

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. No entanto, foi destacado que hoje, mais urgente que a especialização é aumentar o número de servidores, pois este é um dos maiores gargalos da área de análise de benefícios.

Em relação às metas, os concessionários destacaram que o estudo do tempo padrão de cada processo aplicado ao tempo de trabalho e ao condições de infraestrutura em que o servidor trabalha, poderia resultar em metas mais factíveis de serem atingidas. Entretanto, os concessionários reforçam que cada benefício, mesmo sendo de um mesmo tipo de processo, é um caso particular, e possuem tempos distintos. Os servidores sempre utilizavam, como exemplo o pedido de aposentadoria de médicos e pedreiros que possuem vários registros. Nesse sentido, os concessionários acreditam que uma medida melhor de desempenho em relação as atividades, deveria incluir critérios qualitativos e não apenas quantitativos.

Complementando esse ponto, também são sugeridas melhorias no clima organizacional, que deve focar nas decisões sobre metas, produtividade e atualizações para uma melhor comunicação fornecida pela gerência, com o intuito de evitar falhas nas comunicações formais e informais. Deve-se buscar, ainda, ouvir as demandas dos concessionários em âmbito nacional, tentando atendê-las sempre que possível.

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.

O Quadro 8 apresenta uma síntese dos principais problemas levantados com a gestão de pessoas, com as respectivas propostas de melhoria.

Quadro 8 – Problemas identificados na Gestão de Pessoas, com as respectivas propostas de melhorias

Categorias	Problemas Identificados	Propostas de Melhorias
Metas no GET	As metas são incompatíveis com a carga horária de trabalho e não considera de modo eficiente as especificidades de cada processo.	Estudo do tempo real de cada processo considerando o contexto de cada servidor e particularidades de cada processo.
Ergonomia	Mesas e cadeiras não adequadas ao desempenho das atividades laborais.	Melhor ergonomia das cadeiras e mesas para todos os concessionários.
Capacidade de Concessionários	Reduzido número de concessionários e sobrecarga de processos.	Análise da quantidade de concessionários e do desempenho pleno de suas funções.
Clima Organizacional	Foco na produtividade superior ao bem-estar do servidor.	Decisões sobre metas, produtividade, assim como o favorecimento da comunicação.
Comunicação com os Segurados	Falha na comunicação interna e externa.	Comunicação interna e externa eficiente.
	Uso extremo de siglas e tecnicidade na realização da exigência	Padronização da comunicação com o segurado.
	Dificuldade para encontrar a APS mais próxima para indicar ao segurado.	Solicitar inclusão no requerimento sobre qual é a APS mais próxima do requerente.
Treinamento	Falta de treinamento de servidores e baixa requalificação.	Servidores deveriam ser capacitados e passar por constantes requalificações.

Fonte: Elaborado a partir do trabalho realizado.

5. IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAIZ DO PROBLEMA

A Figura 1 apresenta o diagrama de causa e efeito, montado com base nas informações coletadas no Polo Fortaleza para o problema: **Ausência de um Padrão para Operação do INSS Digital**.

O Diagrama de Causa e Efeito é uma ferramenta utilizada 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.

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.

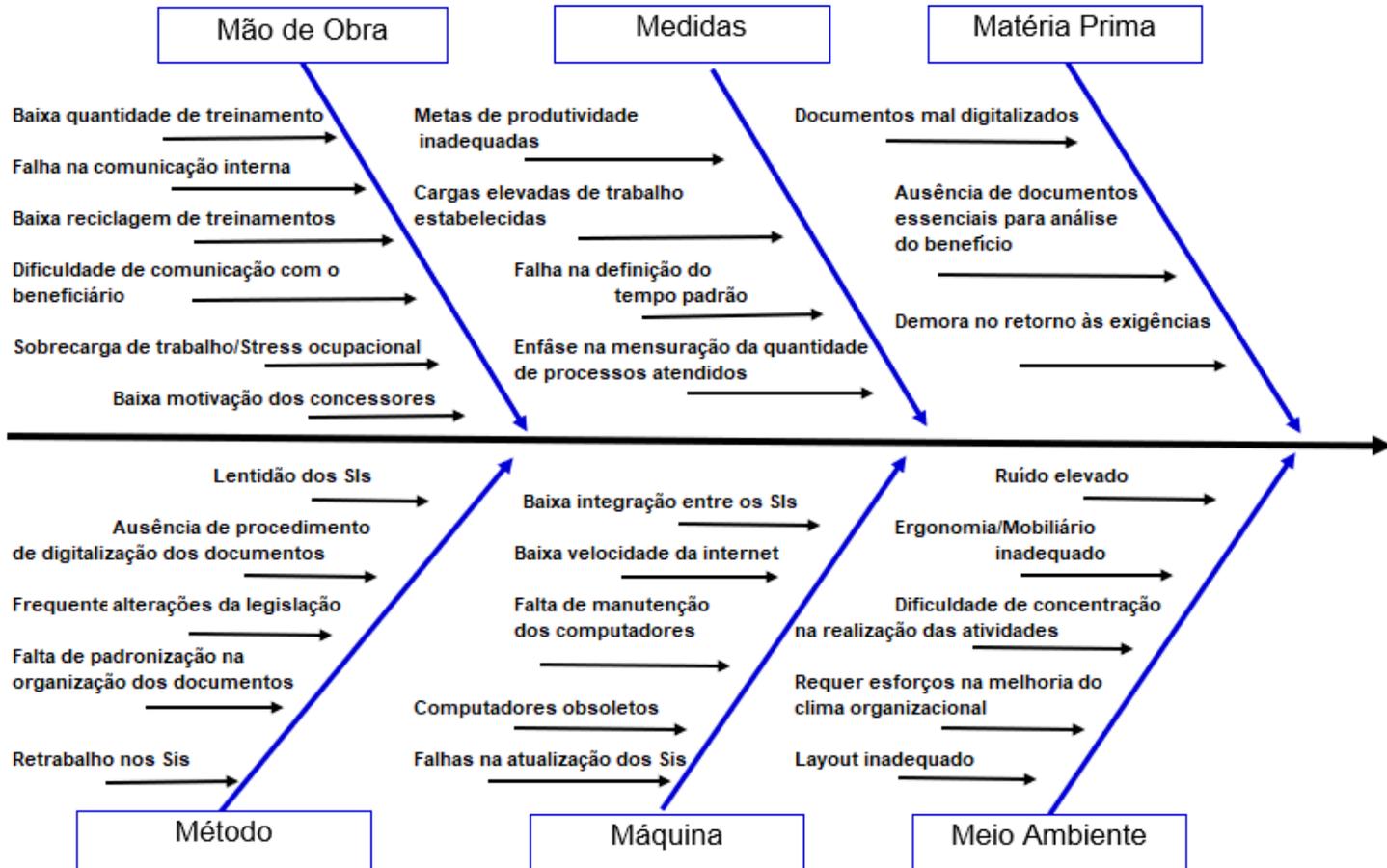
Nesse sentido, este relatório sugere, por meio dos quadros 9, 10, 11, 12, 13 e 14 alguns modelos de plano de ação que podem ser implementados no INSS para a resolução dos principais problemas apontados pelos concessionários.

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 continuado 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*.

Figura 1 – Diagrama de Causa-Efeito da ausência de método padrão na operação do INSS Digital



Destaca-se que os modelos de plano de ação não foram preenchidos em virtude de que somente o INSS pode definir sua estratégia de ação, apontando as responsabilidades, restrições orçamentárias e prazos de conclusão.

Quadro 9 – Plano de Ação para melhoria do atendimento e digitalização

Plano de Ação							#1/2018
Objetivo: Melhorar o processo de atendimento e digitalização dos documentos do requerente, reduzindo a quantidade de processos que são enviados para exigências;							
Responsável pelo Acompanhamento do Plano de Ação:							
Conclusão Prevista:				Conclusão Realizada:			
O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?	Status	Evidências de Conclusão

Quadro 10 – Plano de Ação para elaboração de manual de procedimentos dos processos de concessão

Plano de Ação							#2/2018
Objetivo: Elaborar manual de procedimentos dos processos de concessão, abordando as decisões baseadas na legislação e instruções normativas pertinentes e mantê-los atualizados.							
Responsável pelo Acompanhamento do Plano de Ação:							
Conclusão Prevista:				Conclusão Realizada:			
O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?	Status	Evidências de Conclusão

Quadro 11 – Plano de Ação para avaliação da infraestrutura das APSs

Plano de Ação							#3/2018
Objetivo: Avaliar e manter o equilíbrio da infraestrutura das APSs, envolvendo a atualização dos equipamentos/computadores/internet e mobiliário							
Responsável pelo Acompanhamento do Plano de Ação:							
Conclusão Prevista:				Conclusão Realizada:			
O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?	Status	Evidências de Conclusão

Quadro 12 - Plano de Ação para elaboração do plano de treinamento e reciclagem dos concessionários

Plano de Ação							#3/2018
Objetivo: Elaborar treinamento e reciclagem técnica continuada com foco na análise dos benefícios;							
Responsável pelo Acompanhamento do Plano de Ação:							
Conclusão Prevista:				Conclusão Realizada:			
O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?	Status	Evidências de Conclusão

Quadro 13 – Plano de Ação para melhorar a Gestão de Pessoas

Plano de Ação							#3/2018
Objetivo: 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.							
Responsável pelo Acompanhamento do Plano de Ação:							
Conclusão Prevista:				Conclusão Realizada:			
O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?	Status	Evidências de Conclusão

Quadro 14 - Plano de Ação para implantação de um programa de manutenção dos sistemas de informação

Plano de Ação							#3/2018
Objetivo: Implantar um programa de manutenção dos sistemas de informação, integração dos sistemas, redução das oscilações de velocidade da internet e melhoria da segurança cibernética com atualização de antivírus e proteção do <i>firewall</i> .							
Responsável pelo Acompanhamento do Plano de Ação:							
Conclusão Prevista:				Conclusão Realizada:			
O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?	Status	Evidências de Conclusão

6. CONCLUSÃO

Este relatório teve o objetivo de evidenciar as principais atividades realizadas pelo Time de Fortaleza no projeto do INSS Digital e propor melhorias para sua execução. A etapa de validação dos processos proporcionou aos concessionários a leitura dos fluxogramas, os quais puderam verificar que suas atividades podem seguir um padrão. Foi verificado ainda melhores práticas adotadas pelos concessionários que foram incorporadas aos fluxogramas, como foi o caso da atividade “baixar tarefa e pré-análise” que não existia nos fluxogramas, mas que era realizada por todos os concessionários. A pré-análise dos processos contribuiu para diminuir o tempo de trabalho na concessão dos benefícios, visto que o concessionário pode seguir para as demais atividades com uma visão completa do processo.

O time de pesquisadores de Fortaleza conseguiu realizar 559 cronoanálises, o que possibilitará o correto cálculo do tempo padrão das 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, as quais foram incorporadas neste relatório.

A etapa de validação das DMNs proporcionou um conhecimento compartilhado. Sempre que os concessionários tinham dúvidas, consultavam a legislação pertinente. 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”, apresentado na Figura 1. Foi verificado que as principais demandas dos servidores do INSS dizem respeito a infraestrutura adequada (internet e maquinário), operacionalização e integração de sistemas e treinamentos assertivos que possibilitem capacitação técnica. Outro ponto relevante diz respeito a sistemática de controle de desempenho que atualmente não privilegia a qualidade da concessão do benefício, mas a quantidade de benefícios atualizados. O INSS conta hoje com uma equipe muito reduzida de concessionários, que não conseguem atender a demanda.

Todos os processos da área meio 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 Fortaleza.

Todo trabalho exitoso tem o engajamento de uma grande equipe. Certamente, o trabalho realizado na cidade de Fortaleza só foi possível porque todos (INSS e Pesquisadores da UFC) trabalharam em conjunto para a melhoria do INSS Digital. Houve sinergia e empatia, além de um enorme



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



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?



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

